

# NEW SOCIAL PARTNERSHIP

Lo Stato, il mercato e la società civile per  
un nuovo modello di sviluppo



***Novembre 2003***

*"Alleanza incrociata di settori tramite la quale individui, gruppi, organizzazioni decidono di lavorare insieme per adempiere ad un impegno, intraprendere un compito, condividere rischi e benefici, rivedere le relazioni e se necessario il loro accordo".*

**(The Prince of Wales Business Leaders Forum)**

*"Sforzo volontario tra soggetti privati, organizzazioni non profit, Governi e agenzie di lavoro per affrontare sfide comuni e condivise fra le parti".*

**(World Resources Institute)**

*"Unione di 3 o più organizzazioni (del settore pubblico, privato e del volontariato) che contribuiscono con le loro risorse a costruire una strategia comune definendo chiaramente i loro obiettivi. L'obiettivo della partnership non dovrebbe essere concepito esclusivamente come la sommatoria dei singoli componenti".*

**(The Ashridge Centre for Business and Society)**

# INDICE

<b>I. COS'E' LA SOCIAL PARTNERSHIP</b>	<b>4</b>
1.1 ORIGINE E DEFINIZIONE	4
1.2 REQUISITI E CONDIZIONI DELLA PARTNERSHIP	7
<b>II. IL VALORE AGGIUNTO DELLA PARTNERSHIP</b>	<b>10</b>
2.1 BENEFICI DEI SINGOLI PARTNER	11
2.2 BENEFICI COMUNI	13
2.3 BENEFICI COLLETTIVI	14
2.4 COME POTENZIARE I BENEFICI DELLA PARTNERSHIP	15
2.5 MISURAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO: UN POTENZIALE OSTACOLO AL PROCESSO DI PARTNERSHIP	17
2.6 NODI CRUCIALI DELLA PARTNERSHIP	18
<b>III. SVILUPPO E COSTRUZIONE DELLA PARTNERSHIP</b>	<b>21</b>
3.1 ORIGINE DELLA PARTNERSHIP	21
3.2 FASE ESPLORATIVA	21
3.3 PRESENTAZIONE AI PARTNER	22
3.4 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	23
3.5 GESTIONE E IMPLEMENTAZIONE	24
3.6 VALUTAZIONE	24
<b>IV. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO DELLA PARTNERSHIP</b>	<b>27</b>
4.1 L'ALCHIMIA DELLA PARTNERSHIP	27
4.2 CONOSCENZA ED ANALISI DEL CONTESTO	28
4.3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	30
4.4 VALUTAZIONE DEI PARTECIPANTI	32
4.5 ORGANIZZAZIONE	35
4.6 COMUNICAZIONE	36
4.7 RISULTATI	37
<b>V. LE PARTNERSHIP ATTUATE</b>	<b>39</b>
RACE FOR OPPORTUNITY (REGNO UNITO)	48
BRIKKADO (FRANCIA)	51
SOMALIS IN SWEDISH SOCIETY (OREBRO- SVEZIA)	52
DISNET STEP BY STEP PROJECT (GRECIA)	55
ADERS (FRANCIA)	42
ADHESIVE TECHNOLOGIE PARTNERSHIP (USA)	60
THE INDOOR QUALITY (USA)	63
ROHRBACH (AUSTRIA)	58
C'ENTRO ANCH'IO (ITALIA)	39
CHILDREN'S ENVIRONMENTAL HEALTH PROJECT (USA)	ERRORE. IL SEGNALE NON È DEFINITO.
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>71</b>
<b>SPUNTI DI RIFLESSIONE</b>	<b>72</b>

# **I. COS'E' LA SOCIAL PARTNERSHIP**

## **1.1 Origine e definizione**

Il presente studio nasce con l'intento di approfondire uno dei fenomeni più interessanti che accomuna, dagli inizi del 21° secolo, la maggior parte degli Stati Europei: le "New Social Partnership".

Lo scopo è quello di fornire una risposta ai seguenti quesiti:

- ♦ Cosa sono le partnership sociali?
- ♦ Quali sono i requisiti fondamentali per la loro costituzione?
- ♦ Quali sono le condizioni del loro successo?
- ♦ Qual è il valore aggiunto delle partnership sociali?

Una simile analisi non può prescindere dall'attuale contesto di cambiamenti e di sfide derivanti dalla New Economy, da cui le New Social Partnership traggono il loro fondamento.

L'era della globalizzazione economica ha determinato una rivoluzione senza precedenti nel campo socio-economico e politico, ribaltando i tradizionali scenari del mercato, dello Stato e della società.

Termini quali New Economy, Globalizzazione, Innovation Technology, sono entrati prepotentemente nella nostra realtà quotidiana, determinando cambiamenti nelle modalità di lavoro, nell'organizzazione delle società e nelle relazioni.

Il libero mercato e i rapidi progressi raggiunti dalla cosiddetta Information and Communication Technology hanno determinato la creazione di un unico sistema economico mondiale, all'interno del quale le condizioni cruciali di competizione e di sopravvivenza per le aziende sono: Innovazione, Comunicazione e Competenza.

Questi vantaggi competitivi hanno determinato indubbiamente per alcune imprese uno sviluppo senza precedenti in termini di incremento e qualità del ciclo produttivo, aumento dei consumi e della ricchezza prodotta.

Tuttavia i benefici della New Economy non si diffondono in modo uniforme in tutti i settori della società, ma al contrario sono diffusi in maniera disomogenea e rischiano di escludere ulteriormente i "droupout" ossia i gruppi svantaggiati che per mancanza di mezzi e competenze non saranno mai reali destinatari e protagonisti del cambiamento.

Il tema della globalizzazione è sfociato negli anni scorsi in un dibattito acceso sui costi e benefici della nuova era, determinando una frattura

tra i sostenitori fedeli e i gruppi antiglobalizzazione preoccupati delle disuguaglianze sociali che essa determina.

Risulta utopistico parlare di villaggio globale in un contesto dominato da profonde fratture sociali e culturali, in cui solo il 16% della popolazione mondiale accede concretamente ai vantaggi e ai servizi offerti da Internet.

Esiste, infatti, un'ampia fascia della società costituita da soggetti deboli e particolarmente svantaggiati che diventano vittime della globalizzazione in quanto privi dei mezzi e delle competenze richieste per accedere al mercato del lavoro.

Le reali vittime della globalizzazione sono le fasce più deboli della società: i disoccupati di lungo periodo, i disabili, le donne, i giovani, gli immigrati e altre minoranze.

Questa frattura tra i reali destinatari del cambiamento e i relativi benefici diventa uno dei principali ostacoli alla concreta integrazione e all'allargamento dell'Unione Europea.

**Colmare il divario tra l'integrazione economica e la coesione sociale è diventato uno degli obiettivi cruciali dell'Unione Europea.**

Questo impegno richiede, in realtà, l'impegno comune di 3 attori rilevanti: **lo Stato, il mercato e la società civile** che devono creare nuove forme di collaborazione per gestire i cambiamenti in atto e garantire un reale sviluppo sostenibile.

**L'esigenza di promuovere una partnership deriva sia dai limiti di ciascuno di questi settori di fornire singolarmente delle risposte adeguate ai problemi della società e alle domande di nuovi bisogni provenienti dalla collettività sia dal fatto che nessuno dei tre soggetti può "monopolizzare" temi e argomenti che coinvolgono tutti.**

La crisi di risorse e di funzioni che ha, ad esempio, investito negli anni scorsi le Istituzioni governative è derivata dalla loro incapacità di soddisfare una domanda crescente di Welfare, aggravata dall'emergenza di nuovi bisogni: nuove povertà, aumento dell'immigrazione, cambiamenti demografici (incremento della popolazione degli anziani).

All'interno dei cambiamenti in atto nella società occorre ridefinire il concetto di **Governance come bilanciamento di ruoli, responsabilità e competenze di diversi livelli di governo (locale, nazionale e globale) e di un insieme di soggetti e settori delle società: pubblici, privati e della società civile.**

Questo nuovo contesto comprende, quindi, una molteplicità di processi, Istituzioni e relazioni (partnership) attraverso cui i cittadini, i gruppi e le organizzazioni possono esprimere i loro interessi, esercitare i loro diritti/responsabilità e gestire le proprie differenze.

All'interno di questa nuova cornice i 3 attori sono chiamati a gestire le seguenti sfide:

- le aziende devono recuperare il rapporto con i propri stakeholders testimoniando una maggiore responsabilità sociale di azione;
- lo Stato deve passare da un'ottica di controllo e di comando alla costruzione di una struttura di collegamento con la società civile e il settore delle imprese (vedi Local Agenda 21 e Concertazione);
- la società civile deve acquisire un ruolo di responsabilità e di legittimità costituendo reti di dialogo con gli attori del mondo profit all'interno delle strutture di supporto governativo.

In questo ambito la costituzione di nuove forme di Partnership costituisce la risposta a ciascuna di queste sfide.

Occorre sottolineare che le Partnership non sono un fenomeno nuovo nel panorama europeo ed internazionale.

Lo stesso modello sociale europeo è il risultato di una lunga tradizione di Partnership, sorte dalla negoziazione e consultazione tra i Governi, gli attori sociali, i rappresentanti dei lavoratori e degli imprenditori come i sindacati e le associazioni imprenditoriali.

La messa in comune di risorse ed energie da parte di diverse Ong per garantire nuove legislazioni e miglioramenti lavorativi, la collaborazione e l'unione di più Governi per fornire aiuti umanitari ai Paesi colpiti da conflitti o carestie, sono solo alcuni esempi di Partnership sviluppatesi negli ultimi decenni.

Esperienze simili di Partnership coinvolgono collaborazioni intersettoriali tra aziende ed istituzioni pubbliche, volte a fornire servizi e risorse economiche alle organizzazioni della comunità.

L'originalità dei nuovi approcci di Partnership consiste nell'inclusione di un'ampia gamma di soggetti:

1. organizzazioni della società civile, alleanze e network a livello locale, nazionale e internazionale;
2. associazioni di categorie;
3. coalizioni di New "Businnes in Society" ossia il coinvolgimento delle imprese in iniziative sociali;

4. organizzazioni governative multilaterali regionali ed internazionali come la Commissione Europea e l'Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO);
5. fondazioni, Istituti di ricerca ed Istituzioni Accademiche;
6. singoli cittadini.

Il termine **"New Social Partnership"** nasce, quindi, dall'esigenza di ridefinire e migliorare le strategie delle partnership tradizionali alla luce dei nuovi scenari: nuovi equilibri di potere, coinvolgimento di un numero crescente di attori e tematiche complesse che richiedono una maggiore sinergia di rapporti.

Prima di addentrarci nell'analisi dei principi e delle condizioni delle nuove forme di partenariato occorre definire opportunamente le New Social Partnership come:

*Persone e organizzazioni provenienti dal settore pubblico, privato e dalla società civile, che si impegnano volontariamente e reciprocamente in relazioni innovative per perseguire obiettivi comuni attraverso la messa in comune delle loro risorse e competenze".*

*(The Copenhagen Centre)*

## **1.2 Requisiti e condizioni della Partnership**

### **❖ Mission comune**

La condizione principale per la costruzione e lo sviluppo della Partnership consiste nell'individuazione di un fine comune e condiviso dai partners, volto alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

La messa in comune di risorse umane, economiche e tecniche deve essere finalizzata all'implementazione di attività che arrechino benefici a specifici destinatari: singoli gruppi economicamente e socialmente svantaggiati e conseguentemente emarginati nella società civile.

### ❖ **Volontarietà**

La costruzione del processo di Partnership deve essere il frutto della scelta libera e consapevole da parte di ciascun partner.

La condivisione di un fine comune e condiviso è uno dei principi basilari della Partnership che garantisce la motivazione necessaria al suo sviluppo.

### ❖ **Multisetorialità**

L'originalità del modello delle New Social Partnership risiede nel coinvolgimento di un'ampia gamma eterogenea di attori e di livelli.

Le tipologie dei potenziali settori coinvolti sono le seguenti:

1. Pubblico: Enti locali, Governi, Istituzioni europee ed internazionali;
2. Aziende: Multinazionali, Grandi aziende e Piccole e Medie Imprese;
3. Società civile: Organismi del volontariato, Organizzazioni non Governative, Istituzioni accademiche, Associazioni di categoria, sindacati, ecc.

### ❖ **Selezione dei partecipanti appropriati**

La selezione degli attori della Partnership deve essere fatta in base ad alcuni criteri specifici quali: la credibilità, l'esperienza maturata o l'attinenza dei potenziali attori nella specifica area di intervento. Rilevante risulta, quindi, il bagaglio di competenze tecniche, umane, professionali ed economiche che ciascuno è in grado di apportare alla costruzione ed allo sviluppo della Partnership.

### ❖ **Innovazione**

Lo sviluppo della Partnership deve consentire di intraprendere dei percorsi inesplorati, capaci di sperimentare nuovi approcci ai problemi ed ai temi affrontati: cambiamenti nei ruoli tradizionali, nuovi modelli di interazione, definizione di nuove metodologie di lavoro ed elaborazione di risposte innovative e concrete alle sfide sociali.

### ❖ **Ripartizione dei costi e dei benefici**

L'accesso alla Partnership deve implicare un'equa distribuzione dei benefici attesi, dei rischi e dei costi (finanziari, umani o sociali) tra ciascun partner secondo modalità prestabilite.



### ❖ **Effetto Alchimia**

Il processo di Partnership non deve essere percepito come una mera sommatoria dei contributi individuali degli attori coinvolti ma la risultante di una sinergia basata sulle seguenti variabili:

- *Contesto*
- *Obiettivi*
- *Partecipanti*
- *Organizzazione*
- *Risultati*

## II. IL VALORE AGGIUNTO DELLA PARTNERSHIP

Quali sono le motivazioni principali che spingono un soggetto del terzo settore, un'azienda, un'Istituzione pubblica ad investire le proprie energie, risorse ed un lasso di tempo consistente in un processo complesso di Partnership?

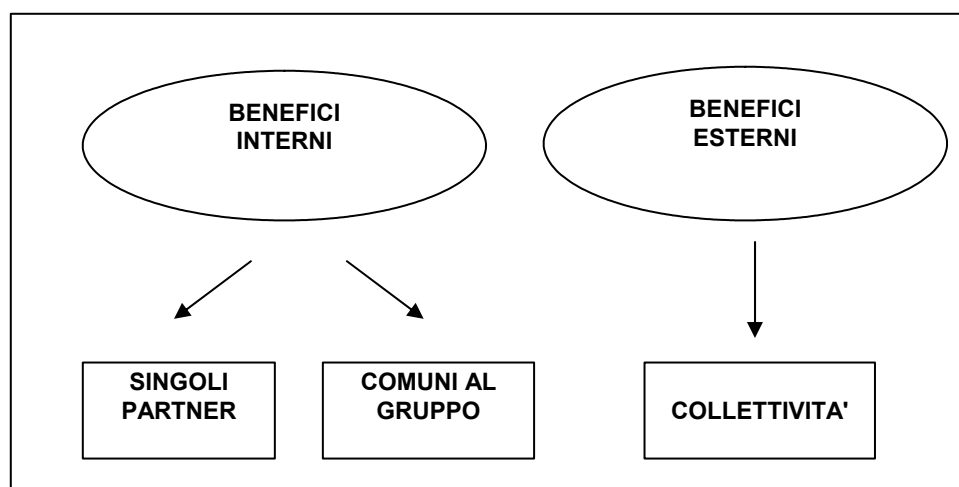
La risposta più immediata è che questo tipo di relazione permette agli attori di conseguire, nel modo più efficiente ed efficace possibile, maggiori benefici rispetto ad un comune intervento monosettoriale e nello stesso tempo di realizzare meglio le proprie politiche.

La rilevanza della Partnership non è legata, quindi, al suo valore, ma al contributo aggiunto che essa fornisce ai tradizionali sistemi di interazioni sociali, istituzionali e di mercato.

Il suo valore aggiunto deriva, quindi, dalla messa in comune delle competenze, azioni, risorse economiche e dalle soluzioni innovative che questo tipo di relazione sarà in grado di conseguire.

**I parametri attraverso cui si misura il valore aggiunto, e quindi il successo o fallimento dell'eventuale processo di Partnership sono: i benefici interni (dei singoli partner e comuni al gruppo) e i benefici esterni, rivolti alla collettività.**

### Il valore aggiunto della partnership



## 2.1 Benefici dei singoli partner

L'ingresso di un insieme eterogeneo di attori in un processo di Partnership, seppur volta ad una causa comune e condivisa, è legato alla prospettiva del perseguimento di una varietà di benefici attesi, obiettivi che differiscono in funzione degli interessi e della tipologia dei partner coinvolti.

### Le Aziende

Le collaborazioni tra il mondo imprenditoriale e il terzo settore non rappresentano un fenomeno recente, collegato esclusivamente alle New Social Partnership.

Fin dagli inizi degli anni novanta sono aumentati notevolmente in tutta Europa i casi di numerose e note catene di distribuzione, che hanno legato il proprio marchio a campagne di sensibilizzazione e progetti di natura sociale, aventi come oggetto la difesa dei diritti umani o la protezione dell'ambiente<sup>1</sup>.

L'adesione delle aziende a questo tipo di iniziative, attraverso azioni di *fund raising* sono il frutto del cambiamento di visione e della consapevolezza di un nuovo ruolo all'interno della società, non più legato esclusivamente alla loro performance economica ma all'assunzione di una nuova responsabilità di carattere sociale.

Pur riconoscendo gli evidenti benefici che simili iniziative arrecano sotto il profilo economico e commerciale all'azienda coinvolta, occorre sottolineare che queste motivazioni non costituiscono l'unica chiave di lettura.

La decisione di entrare in un processo di Partnership è legato ad altre motivazioni, altrettanto rilevanti ma spesso trascurate che possiamo definire metaeconomiche, rilevanti per la performance interna ed esterna dell'azienda.

Da un lato, la Partnership può agevolare i processi relativi all'investimento nelle risorse umane sia sotto il profilo della formazione professionale che sotto il profilo valoriale, diffondendo principi rilevanti quali la promozione delle pari opportunità e della multiculturalità nella struttura aziendale.

Un ulteriore vantaggio derivante dall'ingresso di un'azienda in una Partnership, soprattutto se di interesse diffuso, consiste nel

---

<sup>1</sup> Queste collaborazioni, definite dall'esperienza anglosassone come "*Cause Related Marketing*", consistono nel contributo da parte di un partner profit ad un'iniziativa del partner no profit. Levis Strauss, The Body Shop, Danone, Golia bianca, Tim sono solo alcuni dei noti partner che hanno sostenuto campagne di sensibilizzazione e di sostegno ad associazioni umanitarie ed ambientali.

rafforzamento della propria reputazione e della propria immagine pubblica.

Ciò contribuisce a incrementare la fiducia dell'utenza verso l'azienda, la cui scelta diventa sempre più dipendente dai comportamenti e dai valori trasmessi e attuati oltre che dalla qualità del prodotto e del servizio erogato.

D'altro canto il contributo delle aziende private alla Partnership può rafforzare lo sviluppo della politica pubblica e delle Piccole e Medie Imprese attraverso il proprio apporto di esperienza e formazione.

### **Il Terzo Settore**

Anche gli attori del terzo settore traggono rilevanti vantaggi dall'ingresso in un processo di Partnership.

In primo luogo questa relazione consente di perseguire la propria mission grazie a un supporto economico che influisce a sua volta sull'efficacia operativa e sul miglioramento dei servizi erogati dal terzo settore.

A livello interno lo scambio di competenze e di conoscenze favorisce il miglioramento della performance complessiva dell'azienda e una migliore comunicazione interna.

Inoltre, la Partnership può determinare una maggiore visibilità, ovvero l'occasione di ottenere un riconoscimento del proprio ruolo da parte delle Istituzioni e della società stessa.

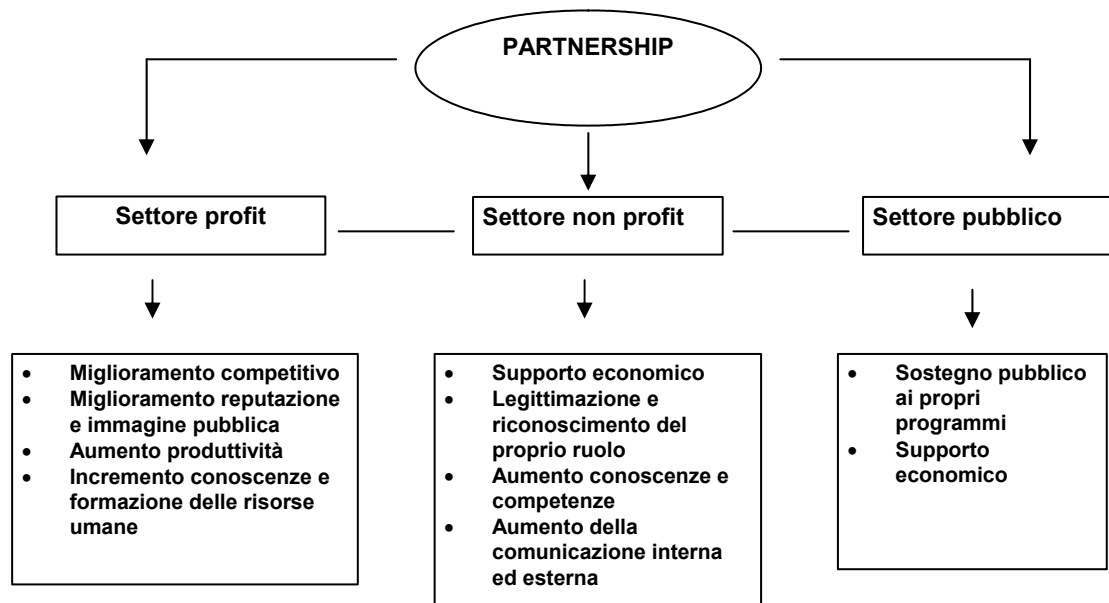
### **Le Istituzioni Governative**

Il terzo attore delle New Social Partnership è rappresentato dagli Enti pubblici e/o locali che possono acquisire dalla Partnership un supporto ai propri programmi di politica nazionale superando, in tal modo, i propri limiti funzionali ed economici.

Negli anni scorsi il Welfare State è stato incapace di creare un'offerta adeguata di servizi in grado di soddisfare una domanda sempre più diversificata e complessa a causa dell'insufficienza delle risorse economiche e dell'emergenza di nuovi bisogni: incremento demografico, integrazione delle minoranze etniche e multiculturalità.

Le New Social Partnership possono, quindi, costituire per gli Enti pubblici l'occasione di superare questi ostacoli operativi e di poter realizzare i propri obiettivi fornendo delle risposte ai crescenti bisogni della collettività.

## I benefici dei singoli partner



## 2.2 Benefici comuni

Come già accennato, il processo di Partnership si traduce in un interscambio di risorse materiali e immateriali che determina vantaggi comuni per tutti i partecipanti.

L'accesso alle risorse economiche, tecniche e manageriali che ogni attore è in grado di offrire contribuisce a migliorare l'efficienza operativa della Partnership, in termini di metodologie di lavoro e di implementazione delle attività, di innovazione delle soluzioni prodotte e di miglioramento dei servizi e prodotti erogati.

Inoltre la Partnership costituisce una risorsa anche sul piano informativo, in quanto permette di acquisire maggiori informazioni sul contesto in cui si opera ed in particolare modo di conoscere in modo più approfondito i propri stakeholders (clienti-utenti), al fine di migliorare l'erogazione dei propri servizi.

## Benefici interni alla Partnership

### **1. Sviluppo del Capitale Umano**

Creazione di nuove opportunità per la formazione e l'inserimento professionale, programmi di incentivi, iniziative di scambi, management, motivazione, sviluppo della volontarietà e della leadership.

### **2. Miglioramento della efficienza operativa**

Incremento dell'efficienza dei processi e miglioramento nell'erogazione di servizi sociali.

### **3. Innovazione organizzativa**

Sviluppo di nuove modalità operative di gestione per rispondere alle sfide ed opportunità offerte.

### **4. Accesso alle risorse**

Disponibilità di risorse economiche, finanziarie tecniche e manageriali.

### **5. Miglior accesso alle informazioni**

Acquisizione di conoscenze attinenti alle persone ed alle comunità in cui un'Istituzione (privata, pubblica, non governativa) sta operando ed eroga prodotti e servizi.

### **6. Miglioramento dei prodotti e dei servizi erogati**

I Governi, le imprese private e le organizzazioni del terzo settore erogano specifici servizi che possono tramite le partnership diventare oggetto di un piano strutturato di erogazione.

### **7. Acquisizione di credibilità- fiducia e miglioramento della propria immagine.**

Costruzione di migliori relazioni con gli stakeholders, destinatari diretti o indiretti del processo di partnership.

## 2.3 Benefici collettivi

Le New Partnership Sociali raggiungono una più ampia efficacia quanto più i benefici si estendono dalla sfera strutturale della Partnership al tessuto socio-economico in cui nascono e si sviluppano. I benefici riassunti nella tabella seguente sono solo alcuni dei potenziali, anche se è opportuno ricordare che non esistono elementi sufficienti in grado legare direttamente la produzione di questi benefici all'azione di Partnership.

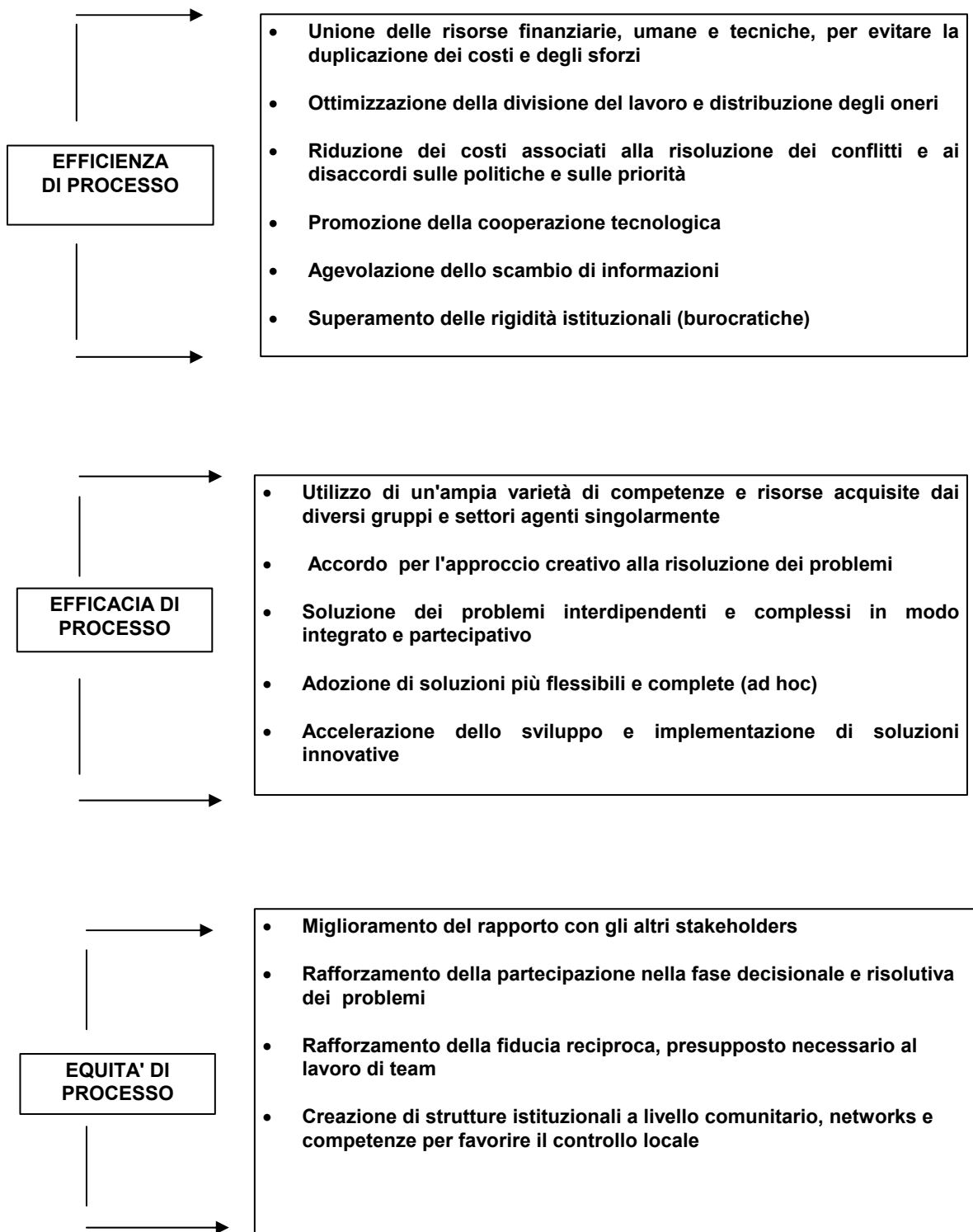
### **Benefici collettivi/ esterni**

- Soddisfazione di un bisogno collettivo
- Sviluppo economico e locale
- Incremento occupazionale
- Miglioramento della qualità e quantità dei servizi educativi e sanitari
- Diminuzione del crimine e della violenza
- Tolleranza etnica e valorizzazione della pluralità/diversità nella società e nel mercato del lavoro
- Miglioramento della qualità della vita
- Aumento della sensibilizzazione della cittadinanza ai temi dell'ambiente e della qualità della vita, attraverso il coinvolgimento e la partecipazione attiva

Per ovviare a queste difficoltà di rilevazioni e tendere al perseguimento dei benefici esterni, occorre, quindi, costruire un processo di ottimizzazione della Partnership, frutto della combinazione di tre fattori: efficienza, efficacia ed equità.

## **2.4 Come potenziare i benefici della Partnership**

Al fine di migliorare l'ottimizzazione dei benefici della Partnership è opportuno seguire alcune linee guida per la costruzione di un modello di Partnership centrato sull'efficienza, efficacia ed equità del processo (vedi schema pagina seguente).





## 2.5 Misurazione del valore aggiunto: un potenziale ostacolo al processo di Partnership

Come già accennato, la sfida cruciale della New Social Partnership è quella di rendere complementari il fine sociale della Partnership con i diversi obiettivi dei singoli partner.

Nella realtà l'identificazione e la valutazione dei benefici effettivi derivanti dalla Partnership può risultare particolarmente difficoltosa se si sottovalutano le seguenti fasi del processo:

### *1. Chiara identificazione degli obiettivi*

Per tutti gli attori coinvolti nel processo di Partnership la soddisfazione degli interessi economici e commerciali è un requisito fondamentale per garantire l'efficacia del progetto.

Anche le istituzioni pubbliche ed il terzo settore cercano nella Partnership una maggiore disponibilità di risorse ed un consolidamento della reputazione per poter perseguire "l'utilità sociale" che li contraddistingue.

Se però l'aspetto economico diventa prevalente rispetto alla mission della Partnership vengono meno le condizioni della costruzione della Partnership.

Da queste considerazioni emerge che **l'investimento iniziale in un processo di trasparenza e di apprendimento reciproco tra gli attori in merito alle risorse e alle aspettative non deve essere considerato come un costo ma al contrario come un requisito indispensabile per lo sviluppo di una Partnership efficiente.**

### *2. Confronto costi-benefici*

Un'ulteriore fase critica del processo di Partnership deriva dalla difficoltà di misurare i benefici in rapporto ai costi sostenuti.

Spesso la Partnership può determinare il raggiungimento di benefici esigui rispetto ai costi sostenuti, a causa della mancata considerazione nella fase di programmazione di alcuni costi aggiuntivi emergenti durante il processo di implementazione delle attività.

Questi costi sottostimati riguardano:

- risorse economiche e temporali
- eventuali fattori imprevisti che richiedono una revisione delle strategie di azione
- variabili esterne che influiscono sulle scelte e sui comportamenti degli attori coinvolti.

Tutti questi aspetti devono, quindi, essere preventivati nella fase iniziale di programmazione per valutare se esistono le condizioni per la costruzione di un processo complesso che richiede un investimento rilevante di risorse, tempo e energie ed una partecipazione motivata e consapevole da parte di tutti gli attori coinvolti.

L'analisi di questi nodi potenziali della Partnership deve, quindi, essere considerato dagli attori non come un limite ma come un punto di partenza essenziale per costruire un processo di Partnership efficiente e sostenibile.

La chiave del successo deriva, quindi, da una gestione competente e trasparente del processo di Partnership.

## **2.6 Nodi cruciali della Partnership**

Le nuove Partnership sociali sono una risorsa potenziale per affrontare i principali problemi socio-economici che affliggono la società.

Prima di intraprendere, tuttavia, il processo di costruzione della Partnership, bisogna partire dal presupposto che **le Partnership sociali non costituiscono una panacea, una soluzione certa ed automatica ai problemi che si affrontano.**

Recenti ricerche hanno individuato alcune **sfide organizzative e gestionali che occorre affrontare**, onde evitare che esse si trasformino in ostacoli operativi alla costruzione di una Partnership efficiente.

### **a. Eterogeneità degli attori**

La costruzione della Partnership presuppone il superamento degli ostacoli culturali ed operativi, derivanti dalla presenza di organizzazioni e settori aventi caratteristiche, strutture, metodologie, aspettative e linguaggi diversi.

Le Partnership tra differenti segmenti della società richiedono una conoscenza reciproca e dettagliata di queste differenze, che dovranno essere gestite e superate per il perseguimento di un obiettivo comune.

### **b. Sostenibilità dell'interesse dei partners**

La difficoltà di mantenere costante l'interesse dei partner nel lungo periodo è connessa alla gestione delle aspettative, fattore critico di ogni processo di Partnership.

Molti attori entrano nel progetto con alcune attese poco realistiche relative ai costi, ai tempi trascurando l'iter della gestione, per l'acquisizione della fiducia reciproca, il superamento delle differenze culturali, per l'organizzazione di riunioni e la rilevazione dei risultati attesi.

Alcune ricerche rivelano un declino di interesse da parte delle aziende se non sono previsti fondi privati o pubblici a cui poter attingere.

#### **c. Investimento di nuove competenze**

Il raggiungimento dello scopo della Partnership richiede la messa in atto di nuove conoscenze degli attori e di competenze gestionali e di mediazione.

#### **d. Identificazione dei ruoli**

Uno dei rischi del processo di Partnership è lo sviluppo di una relazione non paritaria e discriminatoria tra gli attori coinvolti, frutto dell'identificazione del potere in capo ad uno o più attori.

Le motivazioni possono essere ricondotte, ad esempio, al mancato riconoscimento del valore di alcuni partner esclusi dalla partecipazione, o al fatto di attribuire automaticamente il potere decisionale al partner che investe economicamente di più rispetto agli altri attori coinvolti.

#### **e. Valutazione del valore aggiunto della Partnership**

La metodologia di valutazione della partnership può risultare complessa e costosa in termini di risorse finanziarie e tempo e richiedere processi di consultazione tra i partners coinvolti spesso tra loro sconosciuti, soprattutto nel settore profit.

Nella fase iniziale è opportuno, quindi, identificare degli indicatori di risultato che permettano di misurare gli obiettivi raggiunti anche in rapporto ai costi sostenuti.

L'efficacia del processo di valutazione è legato, inoltre, alla presenza di adeguati meccanismi di comunicazione tra i partners, che permettano di monitorare i risultati raggiunti ed eventualmente modificare le strategie di azione in funzione di problemi e fattori imprevisti.

*Un esempio: La valutazione delle Partnership locali*

*La maggior parte delle Nuove Partnership Sociali si sviluppano a livello locale, inteso come:*

- *Livello provinciale e regionale*
- *Città e/o paese*
- *Distretti e quartieri*

*A livello locale, le Piccole e Medie Imprese, le organizzazioni della società, le autorità pubbliche, le Camere di commercio, i gruppi di sindacati, le città, i consigli di comunità, gli imprenditori sociali si uniscono per affrontare problemi socio-economici che affliggono il contesto in cui vivono e lavorano.*

*I contatti giornalieri sono stabiliti quotidianamente con i diretti interessati: i disoccupati, i giovani emarginati dal sistema educativo, gli anziani privi di una guida, le comunità di immigrati ed altri gruppi esclusi socialmente ed economicamente.*

*L'impatto di simili Partnership, seppur nodo critico, richiede una duplice fase di valutazione:*

- 1. Impatto immediato sul livello locale: ossia i benefici impliciti/espliciti prodotti sia sui destinatari dell'intervento, che sugli attori della Partnership;*
- 2. Impatto sul contesto più ampio e sul quadro politico in cui le Partnership nascono e si sviluppano.*

Nello scenario europeo poche organizzazioni hanno analizzato l'impatto delle New Social Partnership al fine di valutare i risultati dei diversi approcci.

Occorre, tuttavia citare il contributo rilevante di due organizzazioni: *The European Foundation of Living and Working Conditions* e la francese *LEDA*.

Dopo aver analizzato approfonditamente un centinaio di esperienze di Partnership in Europa esse pervengono all'identificazione di 2 tipologie di benefici:

- ♦ **Benefici diretti o materiali:** incremento occupazionale, miglioramento dei servizi, sviluppo economico.
- ♦ **Benefici indiretti/intangibili:** maggiore partecipazione della comunità, sviluppo delle strutture istituzionali e locali, rafforzamento personale e dei gruppi emarginati, migliori approcci alla soluzione dei problemi socio- economici e innovazione politica.

### **III. SVILUPPO E COSTRUZIONE DELLA PARTNERSHIP**

#### **3.1 Origine della Partnership**

La costruzione della partnership al pari di qualunque forma di accordo bilaterale o multilaterale intorno ad un obiettivo comune richiede una prima fase di studio per valutare se sussistono le condizioni necessarie per la costruzione di un simile processo.

Occorre tuttavia sottolineare che lo sviluppo delle Partnership non è il frutto di un processo univoco e costante ma varia in funzione dei soggetti proponenti.

L'origine della Partnership può scaturire dall'iniziativa di un singolo attore o dall'unione di più attori che, pur provenendo da settori diversi, decidono di mobilitare le loro forze per attivare una strategia di intervento rispetto ad un problema condiviso.

#### **3.2 Fase esplorativa**

##### **Identificazione della mission e lettura dei bisogni**

Il punto di partenza, qualunque sia il promotore dell'iniziativa (singolo attore o più attori), risulta la lettura del problema, sotto il profilo dell'individuazione delle cause, dei bisogni, dei destinatari, delle strategie di intervento e delle possibili soluzioni.

Dalle numerose esperienze di Partnership sviluppatesi in ambito europeo ed internazionale, risulta che gli interventi più frequenti hanno riguardato tematiche relative alla disoccupazione di lungo periodo, l'educazione e la formazione professionale, l'integrazione sociale dei gruppi più svantaggiati, quali immigrati e portatori di handicap, sanità, ambiente e cooperazione con i Paesi in Via di Sviluppo.

In questa fase deve anche avvenire l'analisi del contesto e la costruzione delle basi per lo sviluppo della Partnership.

Il singolo attore, organizzazione o azienda che autonomamente si accinge ad investire in un processo di Partnership dovrà in primo

luogo studiare il contesto, tenendosi informato su processi o tendenze di cooperazione, partecipando a seminari e conferenze che riguardano il settore e l'ambito di interesse definito.

### **Mappatura degli attori**

L'attività precedente è propedeutica per la mappatura dei potenziali attori sul territorio, che dovranno essere individuati e selezionati soprattutto sulla base degli obiettivi comuni.

Prima di instaurare un primo network, è opportuno che l'attore conosca dettagliatamente sotto il profilo della struttura, delle risorse disponibili (umane, economiche e tecniche) ed infine della credibilità i partners potenziali con cui desidera costruire una collaborazione stabile ed efficiente.

### **Autovalutazione**

La scelta oculata dei partner, unita alla motivazione ed al desiderio di lavorare per la soddisfazione di un bisogno collettivo, non sono, tuttavia, condizioni sufficienti alla costruzione della Partnership.

E' necessaria, infatti, un'attività di autovalutazione realistica da parte dei soggetti proponenti ed aderenti, in merito al possesso delle competenze, risorse umane ed economiche, disponibilità di tempo e di una struttura gestionale flessibile, necessarie alla costruzione ed all'implementazione di un progetto complesso.

## **3.3 Presentazione ai partner**

### **Analisi di fattibilità**

Prima di costruire un processo di Partnership è opportuno misurare il valore aggiunto che essa apporta, in rapporto ai benefici attesi ed ai costi.

Infatti, il processo di Partnership non è legato necessariamente a risultati positivi ma può comportare una serie di rischi che devono essere preventivati, quali rischi economici, perdita di immagine e di credibilità, minor flessibilità nel processo decisionale.

## **Presentazione e discussione della proposta**

La fase successiva è relativa alla formulazione e presentazione di una proposta realistica, sintetica e di lungo periodo in cui si evidenzino i benefici che i singoli attori trarranno da un simile accordo.

L'incontro tra i partner, scaturito dalla richiesta di un singolo attore o frutto dell'unione di più soggetti intenzionati ad instaurare una strategia di azione comune, diventa l'occasione di confronto tra aspettative personali, obiettivi, modalità di intervento ed in ultima istanza di analisi preventiva del valore aggiunto della Partnership.

Dopo aver individuato il tipo di intervento si perviene alle fasi cruciali della Partnership quelle della pianificazione e programmazione.

### **3.4 Pianificazione e programmazione**

#### **Preparazione piano comune**

La costruzione di un piano comune di azione richiede, in primo luogo, una fase di identificazione e consapevolezza reciproca degli obiettivi delle aspettative dei singoli attori.

Non bisogna trascurare che il perseguimento di un obiettivo comune e condiviso da parte degli attori è spesso funzionale al raggiungimento di benefici specifici per i diversi soggetti.

La trasparenza iniziale è, quindi, una delle condizioni fondamentali per il successo della Partnership al fine di evitare che eventuali incomprensioni iniziali o conflitti tra gli attori si trasformino in ostacoli insormontabili durante il processo.

In sintesi la costruzione di un piano di azione comune comprende:

- Identificazione chiara dello scopo del progetto
- Definizione degli obiettivi specifici
- Definizione del budget del progetto
- Identificazione degli output attesi
- Individuazione delle attività ed interventi
- Ripartizione dei ruoli e delle responsabilità degli attori coinvolti
- Individuazione delle risorse specifiche
- Redazione di un Piano di azione
- Scelta della struttura e del modello di accordo.

### **Stipula dell'accordo**

Le fasi di pianificazione e di programmazione confluiscono nell'accordo di Partnership che comprende i seguenti elementi:

- 1) L'obiettivo centrale della Partnership
- 2) Gli obiettivi specifici
- 3) Ruoli e responsabilità
- 4) Metodologie e strumenti di valutazione
- 5) Parametri per l'uso di slogan e logo.

### **3.5 Gestione e implementazione**

Una corretta ed efficace gestione ed implementazione del processo di Partnership deriva dalla connessione di tre fattori:

- Monitoraggio
- Comunicazione
- Flessibilità.

La complessità e l'ampiezza della Partnership richiede la costituzione di un network, ossia un sistema di comunicazione costante e continuo, attraverso il quale i partners siano capaci di monitorare i risultati raggiunti, valutare il comportamento e la partecipazione dei singoli attori.

L'instaurazione di un ottimo livello di comunicazione tra tutti i partner contribuisce alla flessibilità del processo di Partnership, definita come la capacità di adeguare i risultati raggiunti e le strategie di azione previste, in funzione di eventuali problemi e di fattori imprevisti.

### **3.6 Valutazione**

L'ultimo tassello della Partnership coincide con la fase di valutazione dei risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi e ai benefici previsti in sede di programmazione.

In realtà la valutazione costituisce uno degli elementi conduttori chiave dell'intero processo:

- nella fase iniziale per misurare il valore aggiunto di una simile relazione
- nella fase gestionale per valutare l'avanzamento degli interventi previsti



- nella fase finale per valutare la conformità dei risultati ottenuti con quelli programmati.

Questo processo è agevolato dall'uso di indicatori di risultato, strumenti predisposti ad hoc per semplificare, misurare e comunicare dinamiche ed eventi complessi.

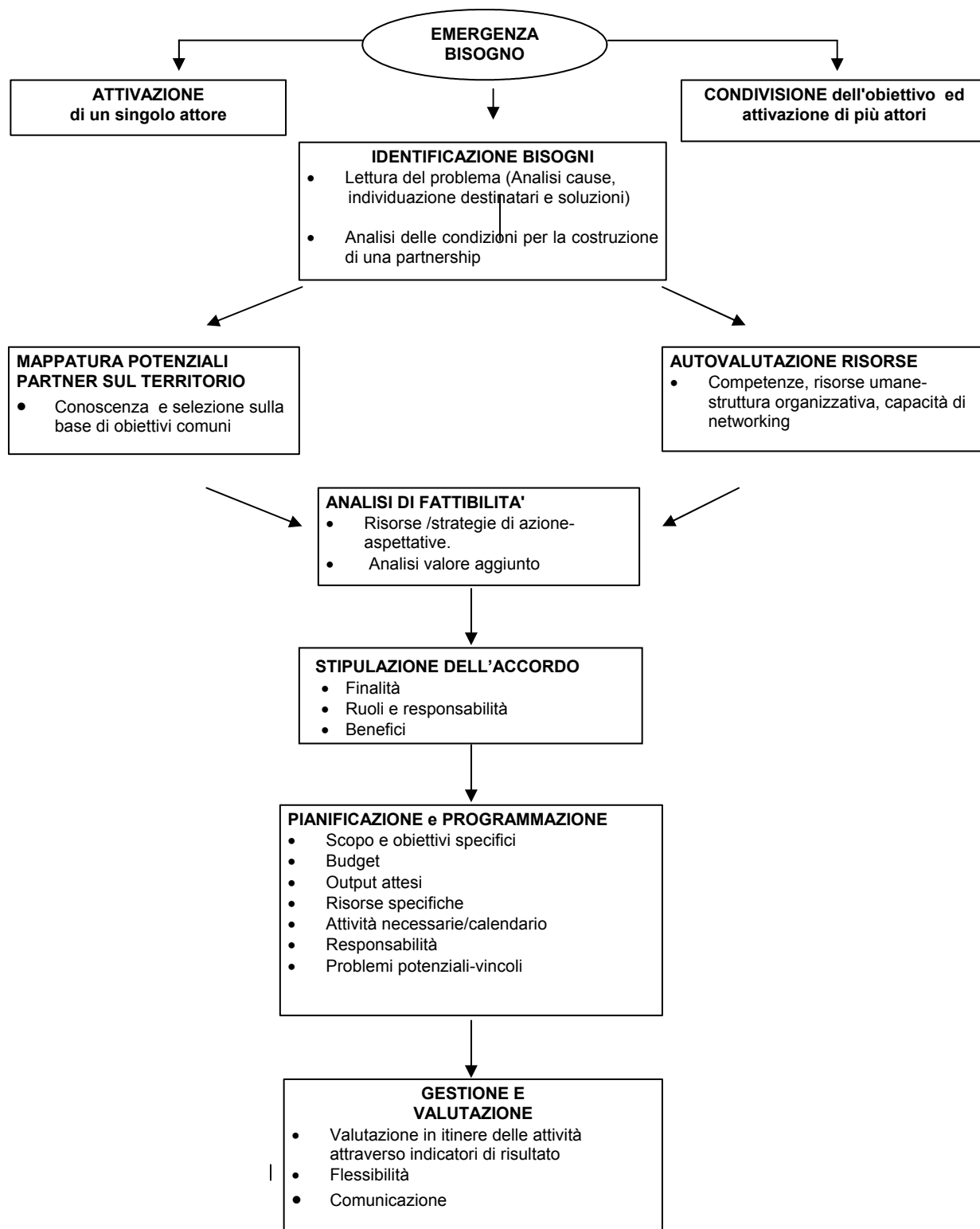
Nello specifico, questi indicatori assolvono ai seguenti compiti:

- Definire misure di successo da inserire nella dichiarazione di missione e degli obiettivi
- Garantire una migliore conoscenza dell'efficienza, dell'efficacia e, quindi, della gestione della Partnership
- Favorire una comunicazione tra i partner in merito ai risultati raggiunti o a rilevanti questioni emerse durante il processo.

La tipologia di indicatori impiegati per valutare l'impatto della Partnership può essere distinta in 3 gruppi:

- Indicatori economici: livello dei salari, produttività del lavoro, incremento occupazionale, spese, investimento in formazione ricerca, capitale umano;
- Indicatori sociali: standard di sicurezza sul posto di lavoro, salute, diritti umani;
- Indicatori ambientali: impatto dei prodotti e dei servizi erogati sull'ambiente (aria, acqua, biodiversità) e salute.

## Processo di Partnership



## **IV. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO DELLA PARTNERSHIP**

### **4.1 L'alchimia della Partnership**

La chiave del successo delle New Social Partnership risiede essenzialmente nella cosiddetta "Alchimia della Partnership", termine impiegato dal *Copenhagen Centre* per indicare la relazione dinamica che si instaura, all'interno della Partnership, tra i seguenti cinque fattori: contesto, obiettivo, partecipanti, organizzazione e risultati.

La sinergia che si sviluppa tra questi elementi risulta l'unica chiave di lettura in grado di determinare se la cooperazione tra diversi attori produrrà gli effetti sperati.

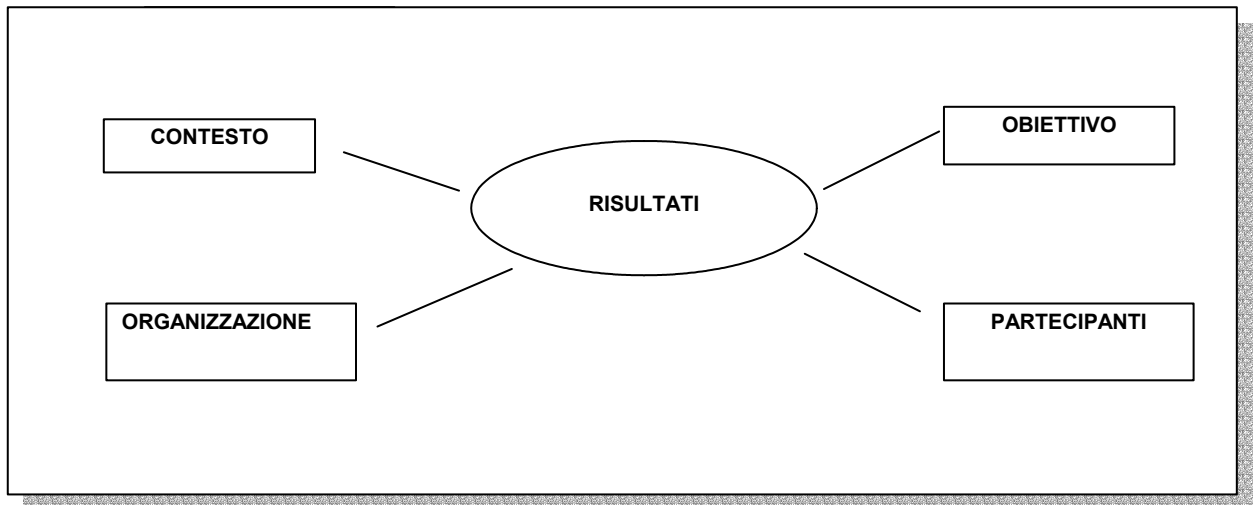
Contrariamente alle aspettative, il ruolo giocato da fattori rilevanti quali la complessità del compito, il grado di omogeneità, la diversità degli attori coinvolti, l'ammontare delle risorse investite, non è sufficiente ai fini della nostra analisi.

La rilevanza attribuita al concetto di alchimia deriva dalla considerazione che le New Social Partnership non dipendono dall'insieme di risorse, competenze ed attori ma sono al contrario il frutto di un processo organico.

L'attenzione deve essere, quindi, focalizzata sulle dinamiche interne al processo di Partnership piuttosto che sulle sue caratteristiche statiche.

I seguenti percorsi, studiati individualmente, non sono tuttavia indipendenti e separati l'uno dall'altro ma interagiscono costantemente al fine di rispondere alle sfide della complessità, innovazione e flessibilità del mercato.

## Le componenti chiave dell'alchimia



### 4.2 Conoscenza ed analisi del contesto

#### *a. Contesto storico*

Le New Social Partnership, costituiscono, come già accennato, un insieme organico ed interagente di processi, attori e strutture.

Questa visione dinamica della Partnership non può, quindi, essere disgiunta da una valutazione dello scenario di fondo da cui esse traggono origine e trovano nuovi input per l'implementazione di strategie innovative di azione.

Questa contestualizzazione deriva dalla considerazione che la stessa realtà è in continua evoluzione e determina cambiamenti socio-culturali, economici e politici che comportano a loro volta un cambiamento rilevante nelle domande e nei bisogni collettivi.

L'interazione tra gli attori e il contesto circostante risulta indispensabile per la costruzione delle Partnership, dal momento che esse costituiscono una risposta ai cambiamenti significativi caratterizzati dall'esigenza di bilanciare la competizione economica con la coesione sociale.

I seguenti esempi di Partnership testimoniano l'intreccio tra la costruzione di nuove forme di cooperazione e le trasformazioni in atto nella società:

- la rilevanza acquisita dalle New Social Partnership nel perseguire la sfida della disoccupazione di lungo periodo emerge dal declino

della concezione dell'onnipotenza del mercato che "risolve tutto" (mano invisibile);

- la partnership "*Ethical Trading Initiative*", finalizzata alla lotta al lavoro minorile è stato il frutto della campagna di sensibilizzazione di alcune Ong verso gli imprenditori;
- l'alleanza tra le compagnie di telecomunicazione e i gruppi di disabili hanno portato ad una maggiore consapevolezza dell'importanza di un adeguato modello di accesso alla "*information technology*", nella lotta all'esclusione sociale di gruppi svantaggiati.

Queste iniziative, seguite da un cambiamento nella domanda dei consumatori e dei comportamenti collettivi hanno determinato una maggiore attenzione del mondo imprenditoriale a temi e problemi della società quali la sicurezza di lavoratori, l'integrazione dei gruppi svantaggiati, i diritti umani ed un loro conseguente impegno nel rimuovere gli ostacoli alla loro risoluzione.

*b. Attori della Partnership: propulsori e conduttori*

L'analisi dello scenario di fondo della Partnership deve essere seguita da una valutazione dell'origine della Partnership, ossia dall'insieme degli attori che danno concretamente forma e contenuto alle relazioni multisettoriali.

Gli attori della Partnership possono essere distinti in *drivers* e *triggers*.

I *drivers* della Partnership sono gli attori del sistema socio-economico-politico e culturale che si fanno promotori del processo di Partnership.

I *triggers* sono, invece, coinvolti direttamente ed esplicitamente nel processo.

La conseguente attrazione di altri attori nel processo di Partnership deriva dai seguenti fattori:

- La credibilità dei propulsori: influisce sul coinvolgimento di più livelli di attori e di risorse
- La complessità dell'obiettivo prescelto.

Dall'esperienza europea, risulta che le Partnership sorte da crisi sociali ed istituzionali attraggono maggiori risorse e presentano un attivo coinvolgimento dei partecipanti poiché la posta in gioco è alta ed i costi di fallimento maggiori che in altre circostanze.

## 4.3 Definizione degli obiettivi

### Costruzione di un programma comune

La fase centrale seppur complessa del processo di Partnership è indubbiamente la costruzione di un programma comune di azione, che costituirà lo strumento di riferimento chiave per la risoluzione di un problema o insieme condiviso di problemi sociali.

La convergenza degli attori intorno ad un obiettivo condiviso non è sufficiente alla costruzione di una Partnership ma richiede una chiara definizione e consapevolezza reciproca delle aspettative e degli obiettivi individuali dei partecipanti.

Maggiori sono le differenze tra i punti del programma e degli interventi, più ampio sarà il grado di difficoltà e di fallimento della Partnership.

Potenziali conflitti e diffidenze tra i partecipanti devono essere opportunamente gestiti dai *triggers* e *drivers* fin dall'inizio onde evitare che si possano trasformare successivamente in scogli insormontabili all'implementazione del progetto e conseguentemente al successo della Partnership.

Il perseguimento di uno scopo comune può essere quindi rafforzato rendendo gli interessi dei partecipanti, anche se conflittuali, più trasparenti.

Il programma di azione deve comprendere una definizione degli:

- Ambiti di azione: locale- nazionale- internazionale.
- Livelli di azione: nello specifico i livelli di azione possono essere distinti nelle seguenti categorie a cui corrispondono i rispettivi ambiti territoriali:

## **Livelli di azione**

### **LIVELLO SPECIFICO**

Il primo livello include un obiettivo specifico e ben definito che interessa un ristretto ambito locale( città, provincia ).

### **LIVELLO ATTITUDINALE**

Il livello attitudinale è volto a innescare dei cambiamenti nei comportamenti della collettività nell'ambito non solo locale ma anche nazionale.

Essi comprendono iniziative di sensibilizzazione a tematiche specifiche come ad esempio campagne informative di prevenzione di malattie, lotta all'alcolismo e all'uso di droghe.

### **CAMBIAMENTO ISTITUZIONALE**

Il livello istituzionale coinvolge ambiti e livelli di azione più complessi dei precedenti.

L'obiettivo può essere rivolto alla creazione di nuove strutture ad hoc per la risoluzione di determinati problemi ed emergenze o all'adozione di nuove leggi.

### **CAMBIAMENTO VALORIALE**

L'ultima tipologia di obiettivi costituisce il traguardo più difficile da raggiungere.

Infatti le New Social Partnership mirano ad innescare un cambiamento nella sfera delle attitudini, dei valori e della mentalità della collettività.

Gli interventi possono riguardare tematiche complesse quali la difesa dell' ambiente, la tutela dei diritti umani, la lotta alla criminalità ed all'esclusione sociale dei gruppi svantaggiati (disabili e immigrati), promozione della tolleranza e della multiculturalità.

Il livello di complessità dell'obiettivo richiede, quindi, un coinvolgimento del contesto locale, nazionale ed internazionale.

## **Obiettivi attesi**

Ogni Partnership pur perseguendo un unico obiettivo determina generalmente ulteriori risultati collegati alla mission centrale.

Un obiettivo ambizioso come la lotta all'esclusione sociale di specifici gruppi svantaggiati (disabili, immigrati) può, ad esempio, essere perseguito attraverso altri obiettivi: promozione della formazione professionale e creazione di nuovi posti di lavoro, utilizzati come strumenti chiave per acquisire l'obiettivo centrale della Partnership.

## **Evoluzione dell'obiettivo**

I fini della Partnership sociale, i comuni obiettivi delle organizzazioni sociali e gli interessi istituzionali dei loro partecipanti sono raramente statici.

La dinamicità degli obiettivi della Partnership può essere collegata alle seguenti circostanze:

- **Individuazione di obiettivi più ambiziosi**

Il raggiungimento dei primi successi può indurre i partecipanti a identificare mete più ambiziose rispetto alle attese iniziali.

- **Emergenza di problemi imprevisti**

Nel corso del processo di Partnership possono emergere circostanze e problemi imprevisti che costringono gli attori a revisionare gli obiettivi iniziali e le strategie di azione. Questi imprevisti possono riguardare la difficoltà di risoluzione dei problemi, la mancanza o il crollo delle condizioni iniziali della Partnership, l'insufficienza delle risorse erogate.

- **Diminuzione del livello di partecipazione**

Un altro aspetto suscettibile di variazioni è il grado di coinvolgimento degli attori che può subire un declino se gli obiettivi di breve periodo sono stati raggiunti. Ad esempio, il coinvolgimento dei Governi può aumentare se i temi della Partnership diventano più aderenti ai propri programmi politici. D'altro lato le Ong possono diventare partner più riluttanti se comprendono di poter perdere la propria immagine e il supporto dei propri membri a causa della collaborazione con il settore imprenditoriale.

#### **4.4 Valutazione dei partecipanti**

##### **Leadership**

La varietà e la combinazione delle strutture, risorse, conoscenze e competenze che i singoli attori investono in una Partnership sono fattori determinanti per il suo fallimento o il suo successo.

Se da un lato l'ammontare di queste risorse innesca l'investimento di ulteriori risorse e competenze, dall'altro può determinare problemi di gestione.

Per ottimizzare nel modo più efficace ed efficiente possibile queste risorse occorre individuare un soggetto o un'istituzione in grado di svolgere un ruolo attivo sia internamente alla Partnership, come ispiratore e mediatore di tutte le componenti coinvolte, che esternamente rispetto ai destinatari finali del progetto.

Questo ruolo definito di leadership è stato assunto ad esempio in Italia dalla *Camera di Commercio* di Milano, che ha agito come un ponte di collegamento tra autorità locali, agenzie del lavoro, mass media ed enti di formazione, per la costituzione di un contenitore di 14 servizi di sostegno per la nascita di nuove imprese.

Le crescenti collaborazioni tra le associazioni del terzo settore e le imprese, note come "*businnes in society*", testimoniano il ruolo vitale che le imprese possono giocare attraendo gli enti locali, i Governi in un'ampia rosa di partnership sociali.



Queste unioni si differenziano dalle altre associazioni come le Camere di Commercio e le associazioni di lavoratori per le seguenti caratteristiche:

- non sono corpi rappresentativi
- il fine perseguito è quello di mobilitare la leadership di imprese per benefici collettivi piuttosto che per gli interessi commerciali delle aziende.

### **Le persone e le loro organizzazioni**

Inizialmente le New Social Partnership sono state costituite da individui e solo successivamente essi hanno trascinato le loro organizzazioni all'interno del processo di Partnership.

Questo processo di cooptazione nella Partnership non è semplice ma richiede al contrario il possesso in capo ai promotori dei seguenti requisiti:

- innovatività delle iniziative e situazioni per attrarre le proprie organizzazioni all'interno della Partnership;
- creatività nelle modalità con cui attrarre le risorse e l'impegno delle loro rispettive organizzazioni.

Occorre tuttavia rilevare che un'eccessiva personalizzazione dei *triggers* può sfociare nella loro separazione dall'organizzazione di provenienza e nella loro identificazione nella Partnership.

### **Risorse, competenze e conoscenze**

La fase cruciale della costruzione della Partnership richiede:

- consapevolezza delle risorse, capacità e competenze di ogni partner;
- individuazione delle modalità di ottimizzazione della qualità e quantità delle risorse;
- comprensione delle reali esigenze e della capacità di assorbimento da parte dei beneficiari finali.

Benché le risorse economiche costituiscano il nucleo centrale della Partnership, senza il quale il processo non potrebbe svilupparsi, esse non sono una condizione sufficiente.

Occorre enfatizzare il ruolo di altre risorse altrettanto vitali, approdando alla seguente distinzione:

- Risorse materiali
- Risorse non materiali
- Risorse istituzionali.

La fonte delle risorse economiche può provenire dalle imprese private e da soggetti pubblici mentre gran parte delle risorse non materiali provengono dal settore non profit, soprattutto nelle Partnership internazionali.

Il settore non profit, generalmente privo di ingenti risorse finanziarie, ha un vantaggio competitivo rilevante per qualsiasi tipologia di azienda, ossia il possesso dei seguenti requisiti:

- **Fiducia:** l'immagine di un'associazione di volontariato o una cooperativa sociale si identifica con la qualità dei servizi erogati e con i valori e principi di cui essa è portatrice. Questi fattori contribuiscono all'instaurazione di un rapporto di fiducia tra il settore e i destinatari dei servizi.
- **Conoscenza:** il settore non profit è inoltre portatore di competenze e di conoscenze sia interne che esterne. La funzione erogatrice di servizi gli consente di conoscere più agevolmente l'utenza ed i loro bisogni e di poter elaborare delle strategie di intervento coerenti con la domanda rispetto agli altri attori coinvolti nella Partnership.

Da queste considerazioni emerge che il settore non profit può fornire alla Partnership il capitale sociale e la fiducia necessaria per imprimere una maggiore credibilità al processo in atto.

Nella fase di programmazione della Partnership occorre focalizzare l'attenzione sulla fonte di finanziamento che costituisce un elemento chiave nel determinare le dinamiche di potere.

Se un partner finanziatore ha un peso economico rilevante rispetto agli altri attori e può accedere più facilmente a determinate conoscenze può verificarsi un rafforzamento automatico del suo ruolo nelle fasi di negoziazione e implementazione della Partnership.

Una seconda sfida della Partnership consiste nel fornire input alla partecipazione attiva degli attori coinvolti.

Il livello di partecipazione dipende ovviamente dalle relative competenze, conoscenze di base e dal tempo e risorse economiche a disposizione.

Mantenere costante il coinvolgimento di tutti i partner può essere difficile se un attore ha fornito un contributo materiale rilevante rispetto agli altri o accede più facilmente alla conoscenza.

In queste circostanze il rischio è che gli altri attori deleghino a questo soggetto la maggior parte della responsabilità nello svolgimento del progetto di Partnership.

Nel lungo periodo una simile circostanza rischia di compromettere il processo se non si costituisce un equilibrio tra i partner ed un acquisizione di responsabilità ben definite da parte di tutti i soggetti coinvolti.

## 4.5 Organizzazione

### A. Struttura organizzativa e legale

La scelta di un'appropriata forma organizzativa o struttura legale costituisce un'ulteriore indicatore del successo della Partnership.

La tipologia organizzativa conferita all'accordo di Partnership non è costante ma varia in funzione della relazione instaurata, della varietà degli obiettivi e degli attori coinvolti.

Generalmente, la Partnership tende a diventare più strutturata man mano che cresce il numero di partner e l'ammontare di risorse investite.

Lo schema seguente identifica quattro forme organizzative di Partnership a cui corrispondono le rispettive forme di accordo.

<b>TIPO DI PARTNERSHIP</b>	<b>FORMA DI ACCORDO</b>
<b>Networks</b>	<b>Ruoli impliciti</b>
<b>Forum</b>	<b>Dichiarazione di missione</b>
<b>Associazioni temporanee</b>	<b>Accordi di cooperazione</b>
<b>Organizzazione con entità legali separate</b>	<b>Associazione</b>

I vantaggi della formalizzazione legale ed organizzativa della Partnership sono ampi soprattutto quando le ingenti risorse investite impongono una gestione più rigorosa e trasparente del bilancio.

Tuttavia, occorre sottolineare che un'eccessiva formalizzazione può determinare una separazione dei partners in quanto la Partnership viene identificata con le parti costituenti, rischiando in tal modo di offuscare il ruolo degli altri partners.

### B. Gestione

Al pari della struttura organizzativa, anche la natura della gestione della Partnership è variabile.

Essa può consistere in un dialogo aperto e reciproco tra gli attori o oscillare tra una serie di strutture più o meno formali.

Per ovviare a questa incertezza occorre, in primo luogo costruire un approccio adeguato alla direzione della Partnership definendo in modo chiaro ed univoco i seguenti aspetti:

- diritti e responsabilità di ciascun partecipante definendo se essi siano uguali per tutti o variano in funzione delle risorse e delle competenze possedute;

- ruolo dei partner nel processo decisionale, precisando se esso sia il frutto di una struttura rappresentativa formale o l'espressione di un aperto dialogo fra tutti i partner coinvolti;
- modalità di partecipazione nella fase decisionale dei destinatari finali.

In questa fase bisogna definire se gli interessi degli utenti saranno rappresentati da autorità locali, organizzazioni sociali rappresentanti di categorie o se al contrario sia compito della cittadinanza costruire il processo gestionale.

### **C. Responsabile della Partnership, ossia del suo successo o del suo fallimento**

Chiaramente la modalità con cui la struttura ed il processo di direzione affronta l'inevitabile squilibrio di potere è la chiave di volta per determinare la legittimità ed il successo della Partnership.

La direzione non è tuttavia una questione tecnica, ma al contrario essa dipende dalla qualità delle relazioni implicite ossia dall'equilibrio di potere esistente tra i diversi attori.

Come altri fattori critici, anche per la direzione non esiste un unico approccio ottimale poiché la modalità prescelta di gestione può risultare corretta per una particolare Partnership e inadeguata per un'altra tipologia.

## **4.6 Comunicazione**

Considerata spesso un cliché una buona comunicazione associata ad un'ottima leadership è uno dei fattori di successo più citati da tutte le ricerche di Partnership conseguite in Europa.

La costruzione di sistemi e di procedure di comunicazione univoche rappresenta uno degli investimenti fondamentali da effettuare fin dall'inizio del processo di costruzione della Partnership.

La condivisione di chiari e definiti obiettivi da parte dei partner non preserva da possibili conflitti e malintesi che devono essere annullati attraverso modalità di lavoro e di terminologie univoche.

Occorre cioè definire delle strategie e dei sistemi univoci di comunicazione che favoriscano il dialogo ed il feedback continuo tra tutti gli attori coinvolti.

L'instaurazione di un sistema ottimale di comunicazione interno rappresenta un punto di forza della Partnership poiché attraverso il monitoraggio continuo delle procedure, attività eseguite e risultati raggiunti gli attori sono in grado di conoscere eventuali problemi, fattori imprevisti e di intervenire tempestivamente per una loro gestione.

Un costante controllo della comunicazione oltre a svolgere una funzione preventiva delle tensioni e dei conflitti interni soddisfa quindi il requisito indispensabile della.

## 4.7 Risultati

Il processo di valutazione è il filo conduttore del processo di Partnership, poiché accomuna la fase di costruzione, gestione ed implementazione del progetto.

Come già accennato precedentemente, la misurazione preventiva del valore aggiunto della Partnership non è semplice poiché i benefici attesi, siano essi vantaggi economici, istituzionali o miglioramenti sociali, non sono chiari nella fase iniziale della relazione.

Un processo efficiente di valutazione richiede, quindi, la costruzione di indicatori di risultato attraverso cui verificare se i benefici degli attori e quelli della collettività sono stati effettivamente perseguiti.

Questi strumenti utilizzati generalmente per semplificare, misurare e comunicare eventi complessi assolvono ai seguenti compiti:

- costruzione delle misure del successo della dichiarazione di missione e obiettivi;
- valutazione dell'efficienza e sostenibilità della Partnership;
- comunicazione tra i partner e i portatori di interessi sulla rilevanza dei processi.

Un requisito centrale degli indicatori è la **chiarezza** che facilita e migliora le relazioni tra i partecipanti.

Al contrario obiettivi poco chiari e generali sono un segnale di debolezza della Partnership e indicano che le tensioni tra i partner sono state trascurate piuttosto che risolte.

Nonostante il processo di valutazione, venga riconosciuto come una fase cruciale del processo di Partnership, gli indicatori e gli strumenti di comunicazione sviluppati si sono, spesso, rivelati inadeguati in termini di qualità e di tempestività.

Per ovviare a questi problemi, solo negli anni scorsi alcune Partnership sono ricorse ai ripari ricorrendo alla redazione dei bilanci sociali, strumenti utilizzati sovente dalle aziende per misurare la propria performance sociale, etica ed ambientale<sup>2</sup>.

Tra queste Partnership risalta l'*Ethical Trading Initiative*, i cui membri sono vincolati alla redazione annuale di un rapporto aggiornato relativo all'implementazione dei loro codici di condotta e all'adozione di standard predefiniti di lavoro.

---

<sup>2</sup> Marchi famosi come Body Shop, Telecom, Shell hanno redatto bilanci sociali, includendo il processo di Partnership in cui le aziende rispettive sono coinvolte.

La **flessibilità**, definita come l'adeguamento degli obiettivi e dei processi interni alla Partnership ai cambiamenti del contesto esterno, rappresenta un'ulteriore condizione fondamentale per la sua sostenibilità nel lungo periodo.

Una gestione flessibile della Partnership non è tuttavia semplice in quanto l'insieme dei soggetti presenti non è omogeneo ma al contrario presenta strutture, metodologie e tempi molto diversi.

Una delle aree di maggiore criticità riguarda la lunghezza dei tempi necessari allo sviluppo e all'implementazione della Partnership.

Generalmente sono gli attori del settore profit ad avere aspettative poco realistiche sul perseguimento dei risultati attesi.

La responsabilità della lunghezza del processo viene, sovente, attribuita all'iter burocratico del settore pubblico, giudicato troppo lento per la costruzione della Partnership.

Tuttavia, come già accennato, l'investimento di tempo non deve essere considerato come un costo ma una risorsa indispensabile che influisce sull'efficacia e sul successo della Partnership.

Il processo di Partnership richiede, infatti, un lasso di tempo consistente per l'instaurazione di una relazione stabile che, coinvolgendo soggetti eterogenei e risorse consistenti, implica numerose fasi di conoscenza, consultazione e valutazione reciproca.

### **Fasi per una partnership di successo**

- 1. Conoscenza del contesto e dei soggetti proponenti**
- 2. Obiettivo comune e programma**
- 3. Accordo sulla sfera di azione e complessità**
- 4. Leadership**
- 5. Risorse, competenze e conoscenze**
- 6. Organizzazione e struttura legale**
- 7. Trasparenza, rappresentatività, responsabilità**
- 8. Comunicazione**
- 9. Misura e valutazione**
- 10. Flessibilità**

## V. LE PARTNERSHIP ATTUATE

### C'entro anch'io (Italia)

<b>OGGETTO: solidarietà nel territorio</b>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b>
<input type="checkbox"/> creare una rete di solidarietà, attraverso la selezione e il sostegno di progetti rivolti alle fasce disagiate della popolazione	<input type="checkbox"/> Realizzazione di un bando per finanziare progetti ad alto impatto sociali sul territorio
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<input type="checkbox"/> Associazioni di volontariato <input type="checkbox"/> Cooperative sociali <input type="checkbox"/> Banca Etica	<input type="checkbox"/> Individuazione di progetti sociali a favore dell'infanzia e dell'adolescenza
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<input type="checkbox"/> aumento della qualità della vita e dei servizi alla persona  <input type="checkbox"/> maggiore responsabilizzazione economica delle associazioni	

### 1. CONTESTO

Il progetto C'entro Anch'io, tra i progetti di sostegno alla persona, focalizza l'attenzione su due tra i problemi più presenti e pressanti della società contemporanea: il disagio giovanile in tutte le sue sfaccettature e la gestione delle emergenze.

### 2. PROGRAMMAZIONE

#### Obiettivi specifici

- promuovere la collaborazione con il mondo del volontariato e della cooperazione sociale
- realizzare progetti sociali a favore dell'infanzia e dell'adolescenza che siano particolarmente utili alle persone e apprezzati dalle comunità locali.

#### Risultati attesi

- individuazione e finanziamento di 25 progetti di ambito territoriale
- accesso ad un finanziamento a tasso agevolato erogato da Banca Etica a favore dei progetti selezionati.

### 3. IMPLEMENTAZIONE DELLA PARTNERSHIP

- **Organizzazione**

Sono stati coinvolti nell'iniziativa in modo capillare i punti vendita e oltre 640.000 soci.

E' stato indetto un bando per finanziare progetti proposti da associazioni a carattere locale e diretti alla risoluzione delle problematiche legate al disagio giovanile.

- **Modalità di partecipazione dei partner**

Il bando di selezione è stato inviato a tutte le associazioni di volontariato e cooperative sociali regolarmente iscritte ai registri regionali, che svolgono le proprie attività a Bologna e provincia, in Romagna, in Veneto e nelle Marche. Per la partecipazione al bando è stata richiesta la presentazione congiunta da parte di almeno 2 soggetti (altre organizzazioni non profit o istituzioni, ecc); il soggetto capofila è una organizzazione di volontariato o una cooperativa sociale.

Ai partecipanti al concorso è stato richiesto anche di presenziare all'interno dei punti vendita di Coop Adriatica per invitare i consumatori a destinare parte del ristorno sociale al proprio progetto.

- **Le fasi del progetto**

- E' stato costituito un gruppo di lavoro al quale è stato affidato il compito di redigere il bando di selezione e successivamente effettuare la classificazione in base alla rispondenza dei progetti ai requisiti del bando.
- Sono state esaminate sia le organizzazioni proponenti che i progetti. I criteri , per quel che riguarda i soggetti proponenti, sono stati: il riconoscimento (iscrizione agli albi regionali), la rispettabilità (intesa come serietà e continuità nelle azioni), la presenza sul territorio (interventi attuati, sedi, numero di soci ecc.), la validità degli interventi (professionalità nella conduzione), le affinità (della causa promossa). Per quanto riguarda i progetti è stato richiesto ai partecipanti di presentare una relazione descrittiva del progetto (contenente gli obiettivi, i contenuti, le caratteristiche, i tempi e le fasi di realizzazione dell'intervento) e la dichiarazione di impegno alla promozione del progetto nei punti vendita.
- E' stata prevista inoltre un'attività di monitoring sull'andamento dei progetti, affidata ai Presidenti e ai Responsabili di zona della Cooperativa.

I fondi per finanziare i progetti sono determinati da:

- Un finanziamento stanziato dal Consiglio di Amministrazione di Coop Adriatica, equamente suddiviso nelle 14 zone soci della Cooperativa;



- Le donazioni che liberamente i soci Coop Adriatica hanno deciso di destinare ai progetti selezionati nelle singole aree, attraverso il ritorno sociale e i punti del collezionamento.

#### **4. VALUTAZIONE**

La valutazione dei progetti è stata effettuata da una giuria composta da rappresentanti di:

- Forum del Terzo settore,
- Banca etica
- Volontariato
- Istituzioni pubbliche
- una rappresentanza di Coop Adriatica,
- un esperto in problematiche della Pedagogia - infanzia/adolescenza
- un testimonial.

##### **a. Risultati raggiunti**

- aumento della visibilità sul territorio da parte delle 16 associazioni di volontariato o cooperative sociali, attraverso la promozione dei progetti con presidi nei punti vendita
- aumento della qualità della vita e dei servizi alla persona
- creazione di una maggiore responsabilizzazione economica delle associazioni.

##### **a. Elementi del successo**

- Forte coinvolgimento del mondo dell'associazionismo attraverso i 360 progetti pervenuti
- Diffusione sul territorio di un senso di cittadinanza responsabile.

## Aders (Francia)

<b>OGGETTO: Formazione - Lavoro</b>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b>
<input type="checkbox"/> Agevolare il passaggio dalla scuola al lavoro dei giovani	<input type="checkbox"/> Attività di tirocinio nelle aziende <input type="checkbox"/> Creazione di strumenti multimediali nelle scuole
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<input type="checkbox"/> Ente per la Formazione ed il lavoro <input type="checkbox"/> Regione Rhone Sud <input type="checkbox"/> Comuni <input type="checkbox"/> Consiglio Regionale <input type="checkbox"/> Imprese locali <input type="checkbox"/> Camere del Commercio, dell'Agricoltura, del Lavoro di Lyon e Versailles.	<input type="checkbox"/> Sviluppo e Creazione di nuove imprese <input type="checkbox"/> Incremento occupazionale <input type="checkbox"/> Incontro tra la domanda ed offerta di lavoro <input type="checkbox"/> Aumento delle competenze
<b>STRUTTURA</b>	
<input type="checkbox"/> Network	
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<input type="checkbox"/> Istituzione Centro Risorse Impiego e Formazione <input type="checkbox"/> Calendario dei corsi professionali <input type="checkbox"/> Centri multimediali	

## 1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP

### a. Contesto di riferimento

La regione Rhone Sud è caratterizzata da un livello di disoccupazione giovanile molto elevato che ha raggiunto durante gli anni novanta il 18% rispetto ad un tasso di disoccupazione globale del 10%.

Il contesto è, inoltre, caratterizzato dalla tendenza alla scomparsa delle attività tradizionali locali dell'industria meccanica e vetreria.

### b. Attori coinvolti

Questa situazione difficile ha determinato un'ampia mobilitazione di soggetti locali, imprese, camere consiliari e amministrazioni, pronti a investire le loro risorse ed energie nel tentativo di fornire delle soluzioni concrete per ridurre la disoccupazione giovanile.

Il progetto ADERS (Associazione per lo Sviluppo Economico dei Rhone Sud) è finanziato dalla regione Rhone Alpes, dai comuni aderenti, dal Consiglio Generale di Rhone e dalle imprese ed organismi consiliari.

Il soggetto principale coinvolto in questa impresa è stato il "*Club Emploi Formation*"<sup>3</sup>, un ente per la formazione ed il lavoro, da anni impegnato nella riduzione della disoccupazione giovanile attraverso la

<sup>3</sup> Il Club Emploi Formation, nasce in Francia dall'iniziativa della Camera del Commercio e dell'Industria di Lyon nel 1991.

formazione di risorse umane qualificate e rispondenti alle esigenze delle imprese locali.

### **c. La struttura della Partnership**

La caratteristica principale di Aders è l'assenza di un'organizzazione strutturale costituita da programmi predefiniti ma si tratta di un network particolare che cambia forma, dimensione ed azione in base al contesto di riferimento.

L'informalità e l'operatività costituiscono i fattori centrali dell'azione dell'Ente di formazione che istituisce partnership ad hoc diverse per tipologia di attori coinvolti e di obiettivi perseguiti.

## **2. IMPLEMENTAZIONE**

Il progetto si focalizza sulle seguenti azioni:

- Sviluppo di Imprese
- Creazione di nuove imprese,
- Attività di formazione al lavoro

## **3. I RISULTATI**

- Realizzazione di un Calendario dei corsi professionali svolti nei licei e che necessitano di uno stage in impresa (tipologia di formazione, livello, diplomi e periodo di stage).

Il calendario realizzato in collaborazione con la Camera del Commercio e dell'Industria favorisce una migliore connessione tra la scuola e le imprese locali.

In tal modo, questa iniziativa, consente alle 3000 imprese di Rhone Sud che hanno ricevuto il calendario di conoscere ed anticipare i bisogni degli stagisti ed al contempo di soddisfare le esigenze del mercato del lavoro.

Il calendario, giunto al quinto anno di pubblicazione, ha determinato un incremento del numero di stage nelle aziende locali e un miglior coordinamento tra la formazione le strategie di breve e lungo e periodo delle aziende.

### **• Centro Risorse Impiego e Formazione**

Le azioni principali sono state:

- a. Informazione e Osservatorio sul lavoro e formazione
- b. Sviluppo di un network tra gli attori coinvolti finalizzato al confronto e allo scambio di esperienze ed all'implementazione di azioni comuni (forum, conferenze)
- c. Creazione di strumenti informativi di dominio pubblico: riviste e documenti sul tema della formazione continua e sul lavoro.

- **Sviluppo di Centri multimediali**

Attività principali:

- Informazione: introduzione di strumenti multimediali nelle imprese, nelle scuole e nelle strutture istituzionali sulle nuove tecnologie (Internet, Cd Rom sulla formazione).
- Animazione: Forum e giornate a tema
- Creazione di un collegamento di formazione a distanza attraverso la rete di Rhone Alpes della Formazione continua.

#### **4. VALUTAZIONE**

##### **a. I fattori del successo della Partnership**

###### *Flessibilità*

Il fattore cruciale del successo della Partnership risiede indubbiamente nella presenza di una struttura flessibile di Partnership: un organismo di network atipico che cambia dimensione e tipologia in funzione degli interventi e degli attori coinvolti.

Data la complessa rete di attività implementate e di attori coinvolti la presenza di una struttura rigida con un predefinito numero di programmi e di attori avrebbe avuto indubbiamente maggiori difficoltà di attuazione.

Al contrario lo sviluppo di singole Partnership ad hoc e la creazione di sottogruppi consente una migliore operatività dei gruppi locali ed una gestione più efficiente dei risultati.

La flessibilità è messa al servizio di un unico obiettivo: la ricerca di una maggiore efficacia e del miglioramento della sinergia tra gli attori coinvolti.

###### *Efficienza della struttura organizzativa*

Il valore aggiunto della Partnership consiste nella presenza di un team di attori selezionati adeguatamente che lavorano insieme perseguendo obiettivi comuni piuttosto che attraverso la presenza di una struttura gerarchica in cui un singolo attore o organizzazione gestisce specifici problemi e attività predefinite.

###### *Monitoraggio costante degli obiettivi raggiunti*

I risultati del progetto sono sottoposti ad una valutazione che avviene ogni due mesi in occasione dell'incontro "*State of Community*" (che si svolge alternativamente nella sede di un'azienda o istituzione pubblica).

Questo incontro permette agli attori coinvolti di conoscere lo stato di avanzamento delle azioni in corso, di discutere e scambiare informazioni e sviluppare strategie praticando il motto " **facciamo insieme ciò che non possiamo fare da soli**".

## Brikkado (Francia)

<b>OGGETTO: Cause Related Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tutelare l'ambientale</li> <li><input type="checkbox"/> Sostenere progetti Unicef in favore dei bambini dei Paesi in Via di Sviluppo</li> </ul>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Riciclaggio dei contenitori di bevande.</li> <li><input type="checkbox"/> Vendita del materiale di cartoleria nelle catene di distribuzione</li> </ul>
<b>PARTNER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ACN: Alliance Carton Nature</li> <li><input type="checkbox"/> UNICEF Comité Français</li> <li><input type="checkbox"/> Amministrazioni locali: Parigi, Versailles</li> <li><input type="checkbox"/> Catene di distribuzione: Atac Carrefour, Le Galleries Lafayette, France Loisir, ecc.</li> <li><input type="checkbox"/> Industrie: Recyclage Auntin &amp; Compagnie</li> </ul>	<b>BENEFICI ATTESI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Incremento della sensibilità ambientale dell'opinione pubblica</li> <li><input type="checkbox"/> Sostegno finanziario ai progetti dell'Unicef</li> <li><input type="checkbox"/> Consolidamento dell'immagine "responsabile" degli attori del profit verso i propri clienti-utenti</li> <li><input type="checkbox"/> Miglioramento delle strategie di comunicazione</li> </ul>
<b>STRUTTURA</b>	
Associazione-temporanea	
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Incremento vendita materiale di cartoleria prodotto dal processo di riciclaggio</li> <li><input type="checkbox"/> Aumento del sostegno pubblico ai progetti Unicef</li> </ul>	

## 1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP

### a. Obiettivo

Il progetto Brikkado frutto della partnership tra *l'Alliance Carton Nature* e il Comitato francese Unicef nasce con l'intento di sostenere i progetti UNICEF in favore della tutela dei diritti dei bambini dei Paesi in Via di Sviluppo.

Nel dettaglio il progetto consiste in una campagna di riciclaggio dei cartoni delle bevande, raccolti dai bambini delle scuole elementari e successivamente venduti nei supermercati per contribuire al fondo Unicef per l'infanzia.

### b. Principali attori coinvolti

- ACN: è una branca dell'Associazione della carta per la difesa ambientale, nata dalla fusione di tre compagnie di imballaggio.

- UNICEF: è l'organizzazione internazionale impegnata da anni nella difesa dei diritti umani dei bambini e riconosciuta formalmente dalla Convenzione delle Nazioni Unite.
- Scuole elementari invitate a partecipare all'evento in qualità di partecipanti attivi alla raccolta e/o candidati al concorso di disegno, organizzato dall'Unicef, o semplicemente vendendo il materiale di cartoleria riciclato nelle scuole.

Le scuole svolgono un ruolo privilegiato di sensibilizzazione poiché possono, attraverso materiale informativo ed educativo, rendere i bambini e le loro famiglie più consapevoli dell'impatto dei propri comportamenti sull'ambiente ed al contempo acquisire informazioni sul contributo che possono dare ai bambini che vivono in condizioni precarie.

### **c. Struttura organizzativa**

Dato il carattere temporaneo dell'iniziativa la partnership Brikkado si basa su accordi legali negoziati annualmente fra le parti coinvolte.

La gestione del progetto è affidata all'Unicef e all'Unione Acn, che annualmente valutano e selezionano i partners che saranno coinvolti nel progetto.

## **2. PROGRAMMAZIONE**

### **a. Obiettivi attesi**

- Maggiore sensibilizzazione dell'opinione pubblica alle tematiche ambientali e conseguente adozione di comportamenti più responsabili
- Sostegno finanziario ai progetti dell'Unicef
- Miglioramento della strategia di comunicazione verso la propria utenza e clientela
- Incremento atteso della vendita dei prodotti da cartoleria (1 milione rispetto ai 450.000 dell'anno precedente).

## **3. IMPLEMENTAZIONE**

### **a. Le fasi del progetto**

- Raccolta dei contenitori delle bevande da parte dei bambini delle scuole elementari che hanno richiesto di partecipare all'iniziativa.
- Trasporto dei cartoni nelle fabbriche e successivo processo di riciclaggio.
- Decorazione dei quaderni con i disegni dei bambini, precedentemente selezionati da una giuria presieduta da un noto testimonial del mondo cinematografico.

- Vendita nel periodo natalizio dei quaderni nelle scuole, nei dipartimenti dell'Unicef nazionale ed in tutte le catene di distribuzione che hanno sostenuto l'iniziativa.

#### **4. VALUTAZIONE**

Il progetto fin dalla sua nascita avvenuta nel 1996 ha riscosso un successo crescente sia in termini di adesioni che di profitti, ottenuti dalle vendite dei prodotti di cartoleria.

##### **a. I risultati ottenuti:**

Nel 1998 i risultati ottenuti sono stati i seguenti:

- Incremento della vendita del materiale di cartoleria: 450.000
- Investimento di 640,285 Euro nei progetti dell'UNICEF
- Diffusa partecipazione di 340.000 bambini all'iniziativa
- Ampio spazio dedicato dai mass media all'iniziativa<sup>4</sup>.

##### **b. I fattori del successo della Partnership:**

- Mobilitazione e ampia partecipazione dei settori coinvolti nell'iniziativa
- Presenza di una mission forte e condivisa che ha consentito ai 2 principali attori di gestire efficacemente le fasi del processo superando le proprie differenze culturali di base
- Coinvolgimento degli stakeholders in tutte le fasi del processo
- Efficiente strategia di marketing.

---

<sup>4</sup> Gli indicatori del successo sono misurati dal numero di articoli apparsi, nel 1998, sulla stampa( 650), TV (2 ore) e radio ( 4 ore)

## Race for Opportunity(Regno Unito)

OGGETTO: Diversity	OBIETTIVI SPECIFICI
Incoraggiare le aziende a favorire l'integrazione sociale delle minoranze etniche. .	<input type="checkbox"/> Incremento occupazionale, reclutamento e formazione delle minoranze etniche. <input type="checkbox"/> Marketing mirato alle minoranze etniche come consumatori. <input type="checkbox"/> Coinvolgimento della società civile.
PARTNER	BENEFICI ATTESI
<input type="checkbox"/> Uffici Governativi nazionali e locali ( <i>Foreign and Commonwealth Office, Government Office East Midlands, Department of Social Security</i> ), Imprese ( <i>Mc Donalds, Shell International, Avon</i> ) <input type="checkbox"/> Istituzioni finanziarie e banche ( <i>The Royal Bank of Scotland, Cooperative Bank</i> ) <input type="checkbox"/> Università ( <i>Nottingham, Central England</i> ) <input type="checkbox"/> Mass media ( <i>The Financial Times</i> )	<input type="checkbox"/> Accesso alle informazioni, statistiche, studio dei casi e pubblicazioni relative a partnership analoghe. <input type="checkbox"/> Supporto e consulenza per il raggiungimento degli obiettivi previsti. <input type="checkbox"/> Partecipazione ad eventi, workshop e seminari. <input type="checkbox"/> Riconoscimento pubblico per gli obiettivi raggiunti.
STRUTTURA	
<input type="checkbox"/> Forum/Network	
RISULTATI RAGGIUNTI	
Coinvolgimento nella campagna di oltre 150 organizzazioni del settore pubblico e privato in Gran Bretagna.	

### 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'obiettivo del progetto "*The Race for Opportunity*", frutto della campagna nazionale "*Businnes in Community*", è quello di incoraggiare le imprese a favorire l'integrazione delle minoranze etniche nel mercato del lavoro e conseguentemente nella società.

Il progetto costituisce la risposta ai seguenti cambiamenti in atto nella società inglese:



**a. Contesto demografico**

- Incremento della popolazione extracomunitaria di cui l'80% ha un'età inferiore ai 25 anni.
- Aumento dell'attività imprenditoriale
- Aumento delle competenze e della scolarità.

**b. Inclusione della *diversity* nell'agenda governativa**

- L'integrazione delle minoranze etniche come portatrici di interessi è diventato uno dei punti centrali del programma governativo.

**c. Rilevanza della Corporate Social Responsibility**

Il crescente impegno delle imprese nell'eliminare le barriere esistenti alla reale integrazione delle minoranze etniche è il frutto della consapevolezza che esse costituiscono un risorsa indispensabile per la crescita e lo sviluppo economico.

**d. Introduzione di leggi europee contro la discriminazione razziale**

L'introduzione delle leggi in difesa dei diritti umani e contro ogni forma di discriminazione sul posto di lavoro costituisce un ulteriore segnale della rilevanza che ha assunto il tema dell'integrazione sia per i singoli che per la collettività.

**e. Globalizzazione e Competizione**

Le sfide della Globalizzazione impongono alle imprese una profonda analisi delle proprie risorse e dei vantaggi per poter competere agevolmente nell'economia di mercato e conoscere la tipologia dei clienti/utenti.

## **2. PROGRAMMAZIONE**

**Obiettivi specifici:**

- Occupazione: assunzione, formazione e valorizzazione delle minoranze etniche
- Marketing indirizzato alle minoranze etniche come consumatori proficui
- Coinvolgimento della società ed analisi degli investimenti apportati sulle minoranze dei portatori di interesse.

**Risultati attesi**

- Accesso alle informazioni, statistiche, studio dei casi e pubblicazioni relative a partnership analoghe
- Supporto e consulenza per il raggiungimento degli obiettivi previsti
- Partecipazione ad eventi, workshop e seminari

- Riconoscimento pubblico per gli obiettivi raggiunti.

### **3. IMPLEMENTAZIONE DELLA PARTNERSHIP**

- **Organizzazione e struttura legale**

La forma assunta dalla Partnership è quella di un network di aziende, strutture locali e nazionali che ricevono dalla struttura centrale la consulenza necessaria per migliorare il loro impatto sulla società, attraverso l'accesso a diverse statistiche, studio dei casi e pubblicazioni relative a Partnership analoghe.

La partecipazione a eventi, workshop e seminari, consente inoltre ai diversi partners di tenersi continuamente aggiornati e di instaurare collaborazioni con altri attori.

- **Modalità di partecipazione dei partner**

Ciascun partner può partecipare in due modi diversi:

- In qualità di membri versando £ 1,500 all'anno, impegnandosi nella campagna Race For Opportunity a livello centrale o locale.
- Come *champions* investendo £10,000 all'anno, per concorrere all'assegnazione del "*Diversity Award*", un premio destinato a coloro che hanno dimostrato di aver lavorato egregiamente per la causa.

### **4. VALUTAZIONE**

La valutazione dei progetti viene effettuata dalla giuria del Diversity Award, che premia i migliori progetti perseguiti dai partners durante l'anno.

Per partecipare alla selezioni i candidati devono inviare un sommario di 500 pagine sull'approccio che la propria organizzazione ha dato al tema della diversity.

La relazione deve comprendere una analisi rigorosa sui seguenti aspetti:

- Le motivazioni e le modalità di implementazione e la lunghezza del progetto
- La descrizione del programma e i risultati attesi
- La tipologia della leadership
- Le risorse e le persone coinvolte
- La tipologia della Partnership
- L'impatto del progetto sull'attività e il valore aggiunto della Partnership
- Il profilo della forza lavoro
- L'impatto sulla società e sulla produttività interna.

## Risultati ottenuti

I risultati raggiunti dal progetto sono estratti da un campione esemplificativo delle numerose Partnership attuate.

### ***Il caso: la strategia della diversity della Lloyds Bank***

#### **1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP**

- Calo del numero dei managers appartenenti alle minoranze etniche
- Causa:** Mancanza di opportunità di sviluppo di carriere e di modelli di riferimento di vertici della Banca.

#### **2. IMPLEMENTAZIONE**

- **Intervento:** Creazione di un programma di avanzamento della carriera aperto alle minoranze etniche operando in special modo con l'organizzazione.

#### **3. RISULTATI OTTENUTI**

- Il numero dei managers è aumentato dal 1% al 20%.
- Apertura dello staff rispetto al tema delle pari opportunità
- Creazione del Gruppo Minoranze Etniche (GEM)
- Nel 2000 ha ricevuto il Premio "Excellence in Diversity" per l'impegno dimostrato nell'adozione di strategie e di programmi che hanno favorito lo sviluppo di un equilibrio interno e un aumento dell'integrazione sul posto di lavoro.

#### **4. ELEMENTI DEL SUCCESSO**

- Collaborazione e Partecipazione attiva del personale interno
- Efficacia dello schema e del programma
- Efficacia del Network GEM, considerato *"utile per la motivazione dei partecipanti, per i piani di azione personali e per la Banca che diventa in grado di utilizzare i talenti nascosti"*( Mike Clark, Senior IT Manager della Banca)
- Utilità delle attività di consulenza e di guida fornite dal Network.

## Somalis in Swedish Society (Orebro- Svezia)

<b>OGGETTO: Diversità</b>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b>
<input type="checkbox"/> Integrare gli immigrati e i rifugiati somali nel mercato del lavoro locale	<input type="checkbox"/> Formazione nelle aziende
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<input type="checkbox"/> Istituzioni locali <input type="checkbox"/> Enti di formazione <input type="checkbox"/> Aziende ed imprese private <input type="checkbox"/> Associazione somala	<input type="checkbox"/> Incremento occupazionale degli immigrati <input type="checkbox"/> Aumento delle competenze e conoscenze linguistiche <input type="checkbox"/> Integrazione degli immigrati nel tessuto produttivo e sociale
<b>STRUTTURA</b>	
<input type="checkbox"/> Network	
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<input type="checkbox"/> Inserimento nel mercato del lavoro di 4 immigrati coinvolti nel progetto.	

### 1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP

#### a. Contesto di riferimento

A partire dagli anni ottanta la cittadina di Orebro è stata interessata da crescenti flussi immigratori provenienti dalla Somalia, Turchia e dai paesi dell'Est.

Il numero di immigrati presenti sul territorio locale, 24.000 persone su un totale di 120.000 abitanti, ha quindi cambiato profondamente la città in una società multiculturale.

La maggior parte di queste popolazioni non possiede un lavoro e non ha, a differenza degli altri disoccupati residenti, nessun tipo di contatto con il mercato del lavoro locale.

Negli anni scorsi le autorità locali hanno intrapreso una serie di iniziative per limitare l'elevato tasso di disoccupazione (10,3%) e per favorire la partecipazione degli immigrati al mondo produttivo.

I progetti intrapresi si sono rivelati tuttavia insufficienti a causa delle difficoltà linguistiche e del basso livello di qualificazione dei destinatari, soprattutto di origine somala.

Di fronte alle specifiche carenze manifestate dagli immigrati somali le autorità locali hanno promosso il progetto "*Somalis in Swedish Society*", coinvolgendo gli Enti di formazione, le aziende private e l'Associazione Somala di Orebro.

#### b. Obiettivo

Lo scopo principale del progetto è quello di associare l'insegnamento della lingua, la conoscenza del mercato del lavoro, la formazione di competenze tecniche con lo sviluppo di utili network.

Il raggiungimento di questo obiettivo assume una valenza sociale in quanto tutte queste componenti contribuiscono indubbiamente alla costruzione dell'identità degli individui e della loro integrazione sociale.

## **2. PROGRAMMAZIONE**

### **Obiettivi attesi**

- Diminuzione del tasso di disoccupazione degli immigrati somali
- Aumento delle competenze e delle conoscenze linguistiche.

## **3. IMPLEMENTAZIONE**

### **a. Interventi specifici**

- Tirocinio nelle imprese
- Partecipazione a corsi di lingua.

## **4. VALUTAZIONE**

### **a. Risultati ottenuti**

- Assunzione di 2 partecipanti al corso presso l'azienda di telecomunicazione Ericsson
- Assunzioni temporanee
- Assunzione futura di altri 2 soggetti alla conclusione del corso.

L'esiguo impatto del progetto sotto il profilo occupazionale non deve essere letto negativamente ma, al contrario, come un primo passo verso un percorso di sviluppo e di conoscenza reciproca tra gli attori coinvolti.

### **b. Considerazioni finali sui risultati ottenuti**

#### **Limiti**

Il progetto ha risentito di alcune carenze non imputabili al processo di Partnership ma ad alcuni fattori endogeni del contesto.

In particolare:

*Basso livello di qualificazione dei destinatari*

Le competenze professionali dei destinatari, carenti e spesso assenti hanno costituito un effettivo ostacolo all'immediato raggiungimento dei risultati previsti.

Il progetto di Partnership non costituisce tuttavia un fallimento. Esso richiede un maggior investimento di tempo per consentire ai somali, attraverso un periodo di formazione costante, di acquisire le competenze necessarie per soddisfare le richieste dal mercato del lavoro.

Occorre, quindi, valorizzare ampiamente il periodo di tirocinio per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro trasformando la distanza delle parti in un rapporto solido basato sul rispetto e la fiducia reciproca.

*Precarietà del mercato del lavoro.*

L'impatto del progetto dipende, inoltre, da un contesto locale particolarmente difficile caratterizzato da un'elevata competizione e da un tasso di disoccupazione globale dell'8,6%.

### **c. Benefici**

Al di là dei risultati ottenuti sotto il profilo occupazionale il progetto deve essere considerato rilevante per i seguenti motivi:

*Aumento delle conoscenze e delle competenze degli immigrati coinvolti.*

Il periodo di tirocinio ha permesso ai somali di avere un quadro realistico del mercato del lavoro locale e di conoscere le modalità di inserimento nel tessuto produttivo.

Inoltre questa immersione ha fornito loro la possibilità di migliorare le loro competenze e le conoscenze linguistiche che costituivano in origine l'ostacolo principale ad una loro integrazione sociale.

*Sviluppo dell'esperienza di Network.*

Il progetto ha consentito di instaurare un legame tra gli immigrati, le aziende e le istituzioni locali, originariamente separati dalle loro diversità culturali, funzionali ed operative.

*Crescente interesse delle aziende.*

Le aziende coinvolte nell'iniziativa hanno partecipato attivamente mostrando interesse per futuri ed analoghi progetti di collaborazione con le Istituzioni locali.

## Disnet Step by Step Project (Grecia)

<b>OGGETTO: Handicap</b>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b>
<input type="checkbox"/> Formare e integrare nel mercato del lavoro i disabili	<input type="checkbox"/> Formazione dei disabili nell'ambito del telelavoro <input type="checkbox"/> Creazione di Centri informativi <input type="checkbox"/> Creazione di un Centro commerciale virtuale
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<b>Partner locali</b> <input type="checkbox"/> Piccole e Medie imprese <input type="checkbox"/> Istituto di formazione Dimitra <input type="checkbox"/> Associazione dei cittadini disabili <input type="checkbox"/> Prefettura di Larissa e Municipalità di Thessaloniki <b>Partner Transnazionali</b> <input type="checkbox"/> Inghilterra, Italia, Francia e Svizzera	<input type="checkbox"/> Inserimento dei disabili nel Telelavoro <input type="checkbox"/> Incremento delle competenze e delle conoscenze <input type="checkbox"/> Maggiore sensibilità delle aziende ai temi della disabilità <input type="checkbox"/> Rimozione delle barriere culturali ed architettoniche all'interno dei posti di lavoro per favorire l'inserimento più agevole dei disabili
<b>STRUTTURA</b>	
<input type="checkbox"/> Network tra paesi Europei e partner locali	
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<input type="checkbox"/> Formazione di 40 disabili nell'ambito del telelavoro e dei telecentri	

### 1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP

#### a. Contesto di riferimento

In Grecia l'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro risulta particolarmente difficile per due ordini di ragioni:

- Presenza di barriere geografiche: isole e villaggi di montagna che rendono difficile l'accessibilità
- Limitata attenzione al tema della disabilità da parte delle autorità locali.

Tuttavia, dalla metà degli anni novanta la rivoluzione che Internet ha apportato nel campo delle telecomunicazioni inizia ad offrire nuove opportunità di lavoro per i disabili eliminando le barriere causate dal tempo e dalla distanza.

Nel 1995 l'Istituto *Dimitra* per la Formazione e lo Sviluppo assume la gestione del Progetto " Disnet Step" finanziato dal progetto Horizon<sup>5</sup> dell'Unione Europea.

<sup>5</sup> Il progetto Horizon mira ad incrementare le competenze e favorire l'integrazione sociale degli individui con disabilità fisiche-sensoriali e intellettuali.

## 2. IMPLEMENTAZIONE

L'obiettivo centrale del progetto è quello di fornire reali opportunità occupazionali per le persone disabili sfruttando le rilevanti risorse e potenzialità offerte da Internet.

Il progetto si focalizza sulle seguenti aree di attività:

- **Il telelavoro** che permette di ottenere agevolmente servizi tradizionalmente offerti da un ufficio. Infatti, l'utente, dopo aver preso visione dei servizi disponibili, deve:
  - Selezionare una o più categorie di servizi
  - Descrivere sinteticamente il tipo di funzione che si desidera ottenere
  - Assegnare il compito al telelavoratore prescelto.
- **Il telecentro** è uno strumento molto importante in quanto segue i partecipanti in tutte le fasi del processo, attraverso l'assistenza del personale impiegato (guide e managers) che organizza l'intera attività ed interviene in caso di necessità. Inoltre il centro fornisce informazioni ai potenziali telelavoratori spiegando le modalità per accedere ai singoli programmi di formazione.
- **Il Commercio Elettronico** consiste nell'istituzione di un centro commerciale virtuale in Internet, attraverso il quale gli imprenditori disabili possono sviluppare la loro attività commerciale.

Gli utenti, dopo essersi iscritti possono visitare il centro commerciale scegliendo fra una categoria variegata<sup>6</sup> uno o più prodotti.

### *Attività specifiche*

- Istituzione di un programma di formazione tramite il quale i disabili acquisiscono le competenze necessarie per gestire un Network di telecentro.
- Accesso ad un database europeo per gli utenti disabili, contenente le opportunità di formazione e di lavoro, novità legislative e informazioni sulle nuove tecnologie.
- Stage per la gestione di un Centro commerciale elettronico.
- Creazione di un Cd Rom come strumento di apprendimento autodidattico.

---

<sup>6</sup> I prodotti disponibili spaziano da articoli da regalo, quadri, libri, spezie e prodotti tipici locali.



### **3. VALUTAZIONE**

#### **a. Risultati ottenuti**

- Formazione di 20 disabili nel campo dell'Informazione e della Comunicazione tecnologica.
- Creazione di 8 Telecentri in tutta la Grecia.
- Corso Formazione e stage di 10 disabili come amministratori e manager di Telecentri.
- Partecipazione di 10 disabili ad un corso di formazione per operare nei telecentri offrendo consulenza e supporto psicologico ai telelavoratori disabili.
- Istituzione di un Centro commerciale dove gli imprenditori disabili possono vendere i loro prodotti e servizi.
- Introduzione all'interno delle aziende di modifiche e di strutture adeguate per accogliere i disabili.

#### **b. I fattori di successo del Progetto Disnet *Step by Step***

- Efficace coordinamento tra l'Istituto e il Network dei partner europei
- Collaborazione stretta tra l'istituto e le Piccole e Medie Imprese.

Questo coinvolgimento attivo delle aziende locali è stato il frutto di uno scambio reciproco in quanto le imprese hanno, attraverso la consulenza del Centro, individuato la loro necessità e impiegato personale qualificato con handicap.

Inoltre questa esperienza di tirocinio ha determinato una maggiore attenzione delle aziende verso le tematiche legate all'handicap spingendole ad inserire i necessari cambiamenti strutturali per accogliere il personale con handicap.

## Rohrbach (Austria)

<b>OGGETTO: Disoccupazione di lungo periodo</b>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b>
<input type="checkbox"/> Incrementare il livello occupazionale delle donne	Corsi di formazione
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<input type="checkbox"/> Ente di formazione di Rohrbach <input type="checkbox"/> Piccole e medie imprese locali <input type="checkbox"/> Ufficio del lavoro locale	<input type="checkbox"/> Incremento dell'occupazione femminile <input type="checkbox"/> Incremento dell'innovazione delle aziende sotto il profilo delle strategie di marketing
<b>STRUTTURA</b>	
• Associazione	
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<input type="checkbox"/> Incremento occupazionale delle partecipanti	

### 1. CONTESTO

Il contesto di Rohrbach, in una zona periferica dell'Austria, presenta le seguenti caratteristiche:

- Il tasso di occupazione femminile raggiunge appena il 37%
- Esiste una prevalenza delle piccole medie imprese a conduzione familiare con metodi di gestione tradizionali.

Da un'analisi condotta dal Centro di Formazione delle Donne di Rohrbach risulta che il fattore chiave dell'esclusione delle donne dal mercato del lavoro è da ricondurre a fenomeni prettamente sociali.

Il contesto locale tradizionale in cui esse vivono rende, infatti, particolarmente difficile un loro reinserimento nel mercato del lavoro soprattutto dopo il periodo di maternità.

Inoltre, il risultato della ricerca rivela che le aziende locali, nonostante un ottimo livello qualitativo dei loro prodotti, sono carenti sotto il profilo delle strategie di marketing rispetto ad altre Regioni.

La pubblicazione di questi risultati porta ad una Partnership tra le imprese locali, gli Enti di Formazione e gli uffici del lavoro per la ricerca di soluzioni idonee a colmare le lacune del sistema produttivo locale.

La Partnership mira a soddisfare un duplice obiettivo, ossia incrementare il tasso di occupazione femminile attraverso l'acquisizione di competenze specifiche di marketing, elementi carenti nelle aziende e sul mercato del lavoro.

## **2. IMPLEMENTAZIONE**

L'attività di formazione prevista è incentrata su un nuovo profilo professionale: "technology and advertising assistant", coerentemente ai risultati dell'indagine e delle esigenze del mercato del lavoro locale. Nello specifico l'attività di formazione si focalizza sulle seguenti aree di insegnamento:

- Informatica
- Know How per l'imprenditoria
- Strategie di marketing.

Una fase fondamentale dell'attività di implementazione ha riguardato la collaborazione tra le partecipanti e le aziende locali al fine di garantire l'efficacia del progetto di formazione e entrare in contatto diretto con la vita lavorativa ed in particolare con le esigenze delle imprese.

## **3. VALUTAZIONE**

### **a. Risultati raggiunti:**

- Il 70% delle partecipanti oggi sono occupate nelle aziende in qualità di assistente marketing e informatici.
- Implementazione di un nuovo progetto rivolto ad altre 30 donne disoccupate con la partecipazione dei medesimi partners.

### **b. Elementi del successo**

- Cooperazione multisettoriale: il dialogo attivo e costante tra l'Ente di formazione, le piccole e medie imprese e l'ufficio del lavoro sono stati componenti costanti del processo di Partnership che hanno consentito di soddisfare le esigenze delle imprese attraverso la creazione di un nuovo profilo professionale.
- Efficace valutazione ex ante del mercato del lavoro riguardo le carenze e le soluzioni più appropriate per superare le metodologie tradizionali di lavoro.

I risultati raggiunti hanno confermato l'intuizione di partenza dell'analisi ossia del ruolo delle donne come attrici attive dello sviluppo economico locale.

## Adhesive Technologie Partnership (USA)

<b>OGGETTO: Tutela ambientale e prevenzione inquinamento</b>	<b>ATTIVITA SPECIFICHE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppare solventi alternativi meno inquinanti nella produzione di collante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerca e studio</li> </ul>
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<input type="checkbox"/> EPA (Agenzia Protezione ambientale del Governo) <input type="checkbox"/> Governi nazionali e locali: Regioni <input type="checkbox"/> IRTA: Istituto per la ricerca e l'Assistenza tecnica	<input type="checkbox"/> Migliore performance ambientale <input type="checkbox"/> Risparmio economico <input type="checkbox"/> Incremento efficienza delle operazioni <input type="checkbox"/> Riconoscimento pubblico: premi annuali, logo ecc. <input type="checkbox"/> Coinvolgimento degli stakeholders <input type="checkbox"/> Incremento sicurezza del personale
<b>STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA PARTNERSHIP</b>	
Network contraddistinto da un accordo di partnership non vincolante.	

### 1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP

#### a. Contesto di riferimento

Il progetto "Adhesive Technologie Partnership" nasce per limitare l'impatto negativo che gli adesivi utilizzati nell'industria manifatturiera hanno sulla salute della collettività e sull'ambiente.

#### b. Attori coinvolti

I componenti dell'industria, gli stakeholders degli Stati federali, i Governi locali ed i gruppi di interesse convergono sull'esigenza di studiare e sviluppare solventi e processi alternativi per l'industria degli adesivi.

In particolare, l'attenzione dell'IRTA, l'Istituto per la ricerca e l'assistenza tecnica, si concentra sull'adozione del metodo CTSA (Valutazione di tecnologie pulite) all'interno delle Industria di collanti per arredamento.

#### c. Struttura

La Partnership tra questi attori dà vita ad un Network il cui ruolo di leadership è svolto da Epa.

Quest'ultima fornisce ai partners l'assistenza tecnica necessaria per prevenire l'inquinamento, proteggere le risorse naturali adottando soluzioni flessibili e creative.

Questo tipo di assistenza viene offerta attraverso l'accesso ad un software ambientale (gratuito), l'accesso a strumenti e metodologie di valutazione, informazioni per l'adozione del bilancio ambientale e l'opportunità di collegarsi con organizzazioni interessate ad una migliore gestione ambientale.

## **2. PROGRAMMAZIONE**

### **Risultati attesi**

- Riduzione dell'85% del mitilene clorito impiegato nella produzione dei collanti
- Aumento dell'utilizzo di tecnologie più pulite
- Prevenzione dell'inquinamento
- Riduzione dei rischi per la salute e per la sicurezza sul posto di lavoro.

## **3. IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO**

### **Attività specifiche:**

- Analisi di fattibilità

Per verificare la fattibilità del progetto nel settembre del 1998 è stato organizzato un incontro tra i diversi stakeholders e i rappresentanti dell'industria per discutere il progetto focalizzando l'attenzione sui vincoli alla sua implementazione.

- Ricerca e analisi dei dati

Irta ha condotto una serie di test, dimostrazioni e progetti di analisi ed un'esperienza intensa di lavoro di team con l'industria e gli stakeholders interessati.

- Identificazione e selezione dei potenziali prodotti sostitutivi (Marzo 1999)

Il gruppo degli stakeholders ha individuato i prodotti sostitutivi e le specifiche tecnologie impiegate e la definizione delle linee guida e i vincoli della valutazione.

- Distribuzione di informazioni sul prodotto alle Piccole e Medie Imprese manifatturiere (Giugno 1999)

Queste informazioni comprendono gli studi dettagliati dei casi delle aziende che hanno utilizzato il nuovo prodotto, le tecnologie emergenti, i risultati dei test e la performance relativa.

- Conferenza (Novembre 1999)

La conferenza svoltasi nella California del Sud si è focalizzata sulla dimostrazioni delle nuove tecnologie.

## **4. VALUTAZIONE**

La Valutazione dei risultati è implicita nel raggiungimento dei risultati ottenuti dall'adozione del CTSA che permette alle industrie di valutare

e comparare la performance, i costi, l'impatto delle diverse tecnologie sulla salute e sull'ambiente.

Un secondo elemento di valutazione è dato dal monitoraggio dei rischi a cui sono esposti i lavoratori e la comunità di appartenenza.

**FASI per l'adozione del sistema di gestione ambientale**

- Offerta di partnership e valutazione dell'iniziativa di partnership.
- Compilazione di un questionario contenente informazioni sulla quantità di sostanze chimiche utilizzati dalle Industrie.
- Valutazione del questionario da parte dello staff tecnico di DfE ed identificazione delle aree di miglioramento o eventuale richiesta di ulteriori informazioni.
- Discussione tra i partner in merito alle condizioni di un potenziale accordo di Partnership.
- Ingresso nella Partnership

## The Indoor Quality (USA)

<b>OGGETTO: Ambiente/ Salute</b>	<b>ATTIVITA' SPECIFICHE</b>
<input type="checkbox"/> Ridurre l'esposizione dei bambini ai rischi ambientali	<input type="checkbox"/> Educazione ambientale rivolta alle scuole
<b>PARTNER</b>	<b>BENEFICI ATTESI</b>
<input type="checkbox"/> Epa <input type="checkbox"/> Ochp (Ufficio per la salute e la protezione della salute dei bambini) <input type="checkbox"/> Associazione nazionale delle scuole <input type="checkbox"/> Consiglio USA della Scuola Privata <input type="checkbox"/> Federazione americana degli insegnanti <input type="checkbox"/> Associazione malattie polmonari	<input type="checkbox"/> Aumentare i provvedimenti delle scuole in materia di tutela della salute e prevenzione dei rischi ambientali <input type="checkbox"/> Ridurre l'incidenza delle malattie respiratorie
<b>STRUTTURA</b>	
• Network	
<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
<input type="checkbox"/> Distribuzione di 20.000 Kit nelle scuole statunitensi (dal 1997)	

### 1. ORIGINE DELLA PARTNERSHIP

#### Contesto

Il progetto Indoor Quality Air nasce nel 1997 in seguito alla pubblicazione di alcuni rapporti allarmanti sullo stato di salute dei bambini statunitensi.

Il Rapporto del Governo rivela che 4,8 milioni di ragazzi (dai 18 anni in giù) sono affetti da asma e che il 25% dei bambini vivono in contesti caratterizzati da livelli qualitativi dell'aria molto bassi (a causa di tassi di ozono elevati, esposizioni a solfuro, diossido ecc).

In questo contesto l'Epa, numerose organizzazioni del non profit, il Governo ed il sistema scolastico danno vita ad uno specifico programma di intervento nel tentativo di migliorare il contesto in cui i bambini vivono e di prevenire i gravi danni a cui essi sono esposti quotidianamente.

Il progetto consiste nell'adozione da parte delle scuole dell'Indoor Quality Tool, una guida all'analisi ed al monitoraggio delle condizioni di vita, rivolto al personale amministrativo e agli insegnanti.

### 2.IMPLEMENTAZIONE

#### Attività specifiche

- Campagna di sensibilizzazione focalizzata sull'importanza dell'introduzione dello strumento IAQ nelle scuole

- Distribuzione nelle scuole del Kit da parte degli uffici regionali dell'Epa
- Attività di sostegno e consulenza alle scuole per implementare il progetto
- Attività di controllo e di ispezione da parte dell'OCHP
- Valutazione ex post sui risultati ottenuti dalle scuole nel miglioramento della qualità dell'aria (misurazione e confronto dei sintomi registrati nei bambini, riduzione del livello di inquinamento, ecc).

Il progetto comprende, inoltre, i seguenti programmi per incentivare l'uso dello strumento IAQ:

- Sviluppo di un Network tra il personale delle scuole per condividere esperienze e successi
- Programma di riconoscimento attraverso il conferimento di un premio alle scuole che hanno ottenuto un'ottima performance dall'adozione dello strumento
- Sviluppo iniziative di collaborazione e di partnership tra le scuole e le imprese al fine di fornire informazioni, attività di consulenza e scambio di competenze tecniche
- Produzione, in collaborazione con il cast di una nota serie televisiva, di un breve video contenente le modalità per adottare e mantenere un sistema di ventilazione adeguato nelle scuole.

### **3.VALUTAZIONE**

#### **b. Risultati a livello nazionale**

- Distribuzione di 20.000 Kit nelle scuole statunitensi (dal 1997)
- Attribuzione di un riconoscimento a 10 scuole per l'impegno dimostrato nella creazione di un ambiente più salutare per gli studenti e lo staff scolastico
- Utilizzo del Kit, da parte degli organi legislativi, come guida per sviluppare standard qualitativi dell'aria nelle scuole.

#### **b. Risultati a livello regionale**

- Il caso della William Blackstone School di Boston.

Nel 1999 la scuola elementare William Blackstone di Boston è stata la prima fra gli istituti prescelti per l'implementazione del Progetto ad aver adottato lo strumento IAQ.

La decisione di entrare nel programma deriva dall'incremento della percentuale di bambini affetti da asma all'interno dell'istituto e da una serie di problemi strutturali (infiltrazione dell'acqua durante l'inverno, caduta delle tegole dal tetto, danneggiamento delle attrezzature interne, ecc.).

Il contributo fornito dal personale amministrativo e docente, attraverso la compilazione del questionario e l'identificazione dei problemi rilevati dagli ispettori, hanno permesso alla scuola di



apportare le necessarie riparazioni per rendere la permanenza dei bambini conforme agli standard di salute e di sicurezza.

- Diffusione di un ulteriore progetto di Partnership che coinvolge un organismo non profit: l'American Lung Association, un'associazione impegnata nella prevenzione e cura delle malattie polmonari. Il progetto si basa su un programma formativo diretto ai bambini affetti da malattie asmatiche, per imparare a gestire i propri sintomi ed è attualmente integrato con il programma IAQ nelle scuole.
- I bambini che hanno partecipato al programma sono stati negli anni scorsi 22.000 mentre per il prossimo anno si prevede di coinvolgere altri 25.000 e 1500 scuole.

## **Children's Environmental Health project (USA)**

### **1. CONTESTO**

L'obiettivo del progetto "*Children's Environmental Health*" è quello di proteggere i bambini dall'inquinamento e da altri gravi rischi ambientali.

La scelta del target deriva dalla considerazione che i bambini, a differenza degli adulti, sono più vulnerabili ai rischi ambientali.

Queste specificità consistono in:

- Maggiore esposizione dei bambini alle sostanze chimiche a causa di una maggiore assunzione di liquidi
- Maggiore utilizzazione degli spazi all'aria aperta
- Maggiore sensibilità alle tossine e a molte sostanze chimiche (piombo, mercurio...).

Questi fattori rendono i bambini più esposti a rischi quali l'asma, l'assunzione costante di sostanze chimiche dannose per la salute, tumori e cambiamenti riproduttivi e di sviluppo.

L'Agenda governativa impartisce ad Epa (Agenzia per la protezione ambientale) le seguenti direttive:

- Assicurare tutti gli standard per la protezione dei bambini dai gravi rischi ambientali
- Sviluppare una strategia di ricerca scientifica per acquisire informazioni sul livello di conoscenza della collettività sui rischi ambientali a cui sono esposti i bambini
- Sviluppare nuove strategie di azione
- Avviare una campagna informativa nei confronti della comunità e delle famiglie e rafforzare la responsabilità delle famiglie in merito alla salute dei propri bambini
- Fornire i necessari fondi per implementare questi obiettivi.

Queste direttive sono seguite da un Atto del Governo USA in cui si richiede alle agenzie federali di indirizzare i propri interventi verso la tutela della salute e prevenzione dei rischi ambientali dell'infanzia, di coordinare la ricerca nella salute dei bambini e di assicurare il controllo degli standard legislativi fissati in materia ambientale.

Di fronte a questi numerosi impegni, l'EPA istituisce un organo di supporto: l'OCHP per implementare gli interventi contenuti nel programma nazionale.

L'azione di OCHP è incentrata su una strategia di cooperazione che coinvolge gli individui, le Agenzie governative, la Comunità e le

organizzazioni in una campagna di educazione e nell'assunzione di azioni positive per la salute ambientale dei bambini.

L'azione del nuovo organo rispetto ad Epa consiste nelle funzioni di:

- Educazione ambientale: fornire alla comunità (scuola famiglie e singoli individui) gli strumenti e le informazioni per proteggere i bambini nell'ambiente scolastico, nelle loro abitazioni e nel contesto locale è uno degli obiettivi cruciali dell'attività di OCHP;
- Ricerca e valutazione dei rischi ambientali: ricerca sull'inquinamento ambientale focalizzandosi sui rischi e sulle malattie potenziali che possono colpire i bambini;
- Standard e regole: le differenze nell'esposizione dei rischi ambientali tra bambini ed adulti richiede un approccio di studio e l'applicazione di metodologie e regole diversi.

Le linee direttive impartite dal Governo sono sfociate in una serie di interventi di Partnership per offrire ai bambini migliori condizioni di vita sotto il profilo della qualità aria, acqua, alimentazione, salute, riduzione dei rischi di asma, tumori e disturbi neurologici.

Tra i numerosi casi di Partnership selezioniamo alcuni esempi rappresentativi in materia di qualità dell'aria.

## CONCLUSIONI

Questo viaggio all'interno delle dinamiche e dei processi di Partnership si conclude con alcune considerazioni sui risultati raggiunti e sulle prospettive future di attuazione.

L'obiettivo centrale dello studio era quello di approdare, sulla base dei principi che regolano le *"New Social Partnership"* europee e internazionali, alla costruzione di un modello comune di implementazione.

Lo studio dei casi selezionati ha confermato l'efficacia del modello individuato, basato sull'alchimia degli elementi della partnership: contesto, obiettivo, struttura organizzativa, partecipanti e risultati.

Le esperienze di Partnership selezionate testimoniano i benefici rilevanti che simili accordi possono determinare nel campo della tutela della prevenzione ambientale, oggetto di intervento prevalente negli USA e nell'ambito delle politiche occupazionali su cui si sono focalizzati i principali Stati europei.

Sotto il profilo strutturale è emerso il ruolo di leadership assunto da Istituzioni ed enti pubblici, che hanno promosso e gestito programmi e Network di stakeholder.

Rilevante è stato, inoltre, il ruolo delle imprese che sono state coinvolte in un secondo momento come *triggers* delle partnership.

L'analisi delle cosiddette *"best practices"* in Europa apre una serie di riflessioni sulle prospettive di applicazione e di efficacia del modello delle *"New Social Partnership"* in Italia.

Gli accordi di Partnership tra il settore pubblico, del privato sociale ed imprenditoriale sono ormai anche in Italia una realtà diffusa soprattutto a livello locale.

I primi risultati raggiunti testimoniano che le Partnership possono costituire anche per l'Italia un valido strumento di innovazione e di risoluzione dei problemi, ovviando ai fallimenti dei tradizionali interventi monosettoriali.

Tuttavia l'efficacia della partnership in Italia deriva da alcune condizioni che risultano particolarmente rilevanti:

### **1. Maggior Interazione tra pubblico e privato nelle seguenti aree:**

- ❖ **Welfare:** maggiore integrazione e innovazione dei servizi socioassistenziali;

- ❖ **Integrazione multiculturale:** centrata sullo sviluppo e sulla valorizzazione della cultura dell'altro per consentire il passaggio dalla tolleranza ad una effettiva interazione interculturale;
- ❖ **Occupazione** nelle aree depresse del territorio nazionale e verso categorie deboli attraverso la specializzazione formativa sulla base dei bisogni e della valorizzazione delle risorse esistenti;
- ❖ **Ambiente:** attraverso interventi ed iniziative di sensibilizzazione che coinvolgano diversi attori della società: Istituzioni, Scuola, Imprese, Terzo settore e singoli individui.

La realizzazione di questi obiettivi richiede altre due condizioni essenziali per il successo delle "New Social Partnership":

## 2. **Partecipazione attiva della cittadinanza**

Il coinvolgimento della società civile, aspetto fondamentale del processo di Partnership, costituisce senza dubbio un nodo cruciale del contesto nazionale.

Occorre, quindi, rafforzare la coscienza civica dei cittadini che devono assumere un ruolo attivo per divenire promotori e coprotagonisti dei processi decisionali.

## 3. **Rafforzamento della responsabilità sociale delle Aziende**

Sulla scia del *Business in the Society*, divenuto un fenomeno diffuso in numerosi paesi europei, anche il settore delle imprese italiano dovrebbe focalizzare maggiormente l'attenzione sul tema della responsabilità sociale, ossia sull'impatto sociale o ambientale della propria performance.

In diversi paesi europei le Imprese hanno da tempo abbandonato l'immagine tradizionale improntata esclusivamente sulla logica del profitto, adottando comportamenti più rispettosi della salute e sicurezza del proprio personale.

Inoltre, gli esempi di "Cause Related Marketing" presentati nella parte finale dello studio, hanno ampiamente dimostrato l'efficacia di campagne di marketing sociale e, conseguentemente, il valore aggiunto che il terzo settore può trarre da simili collaborazioni, superando in tal modo i propri limiti operativi.

I primi passi intrapresi da alcune aziende e associazioni del non profit italiano sono il primo segnale di un cambiamento di approccio alle problematiche sociali e di una maggior disponibilità alla collaborazione con settori tradizionalmente considerati agli antipodi.

Da queste brevi osservazioni emerge, quindi che l'Evoluzione delle "*New Social Partnership*" deriva dalla disponibilità dei singoli attori: Istituzioni, Imprese, Terzo settore ed Associazioni della società civile a superare e gestire le proprie le differenze al fine di costituire un Network di relazioni, processi e di soluzioni innovative ai problemi della società.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **PUBBLICAZIONI**

Jane Nelson and Simon Zadek (The Copenhagen Centre)  
*"Partnership Alchemy New Social Partnership in Europe"*

The Copenhagen Centre  
*"New Employment Partnership in Europe"*

Simon Zadek –Niels Hojensgard- Peter Raynard (The Copenhagen Center, 2001)  
*"Perspective on the New Economy of Corporate Citizenship"*

CSREurope  
*"Cause Related Marketing"*

### **SITI WEB**

[www.copenhagencentre.org](http://www.copenhagencentre.org)

[www.aders.com](http://www.aders.com)

[www.epa.gov](http://www.epa.gov)

[www.disnerstep.net](http://www.disnerstep.net)

[www.raceforopportunity.org.uk](http://www.raceforopportunity.org.uk)

[www.alliance-carton.org](http://www.alliance-carton.org)

## *Spunti di riflessione*

*1) Le N.S.P costituiscono un'esperienza europea di ampio respiro?*

*Le numerose esperienze di N.S.P. in Europa devono essere considerate un caso isolato legato a specifiche circostanze socio economiche e di tradizioni locali oppure possono diventare delle lezioni per gli attori decisionali europei a dispetto del contesto culturale e nazionale in cui si sviluppano?*

*2) Può la creatività e l'energia che spesso caratterizza il successo del livello locale essere inserita nel processo di formazione ed implementazione? Ad esempio, qual è il ruolo delle tradizionali e burocratiche organizzazioni come la Commissione Europea nell'incoraggiare simile partnership?*

*Possono simili forme essere collegate alle innovazioni nella politica sociale e all'effettiva integrazione della politica sociale e economica ?*

*3).Qual'è l'effetto della 'partnership sociale e del ruolo dello Stato?*

*Possono simili forme aiutare il Governo ad erogare concretamente servizi sociali e produrre una politica sociale o esse sottovaluteranno il ruolo del Governo? Affronteranno il problema della responsabilità e incrementeranno il potenziale del deficit democratico derivante dal fatto che essi non sono necessariamente rappresentativi della collettività?*

*4).Qual è il ruolo dei tradizionali partners sociali?*

*Quale ruolo possono giocare le organizzazioni dei lavoratori e dei sindacati nel definire e promuovere una partnership sociale? Come possono operare in un modo che sia complementare al loro ruolo istituzionale e alle funzioni di rappresentanza ad esse riconosciute?*

*5).Può la competizione essere perseguita con la coesione sociale?*

*In quale modo e in che misura l'Europa può utilizzare le opportunità offerte dalle nuove forme di partnership in sintonia con la duplice sfida della competitività e coesione.*

*Simili partnership rafforzano o indeboliscono la competitività del mercato? Alcune possono aprire nuove opportunità di mercato privilegiando simultaneamente l'accesso alle compagnie partecipanti. Altre possono creare tra le compagnie partecipanti che vi apportano interessi nelle loro relazioni.*



*Qual è il risultato accettabile? Possono i soggetti della società civile e accettare la partnership sociale come risorsa di vantaggio competitivo per le compagnie che partecipano in queste forme?*

*Come affrontare le situazioni in cui le aziende stanno creando nuovi lavori attraverso il loro coinvolgimento nella partnership e contemporaneamente tagliano posti di lavoro per mantenersi nel mercato globale?*

*Come possono essere riconciliate queste 2 risposte dal Governo e dai partner della società civile?*

*Può la n.s.p giocare un ruolo determinante nell'aiutare le compagnie a minimizzare i costi sociali di ristrutturazione o ridimensionamento o essi sono meramente esercizi di relazioni pubbliche?*

*6) Le n.s.p determinano una svolta significativa nella vita delle persone?*

*Anche se esse aiutano un piccolo numero di persone socialmente escluse in particolari comunità possono creare un impatto tale da determinare un determinante cambiamento a livello nazionale ed europeo? Le n.s.p spostano risorse aggiuntive o sono solo un canale per accedere ai finanziamenti pubblici esistenti.*